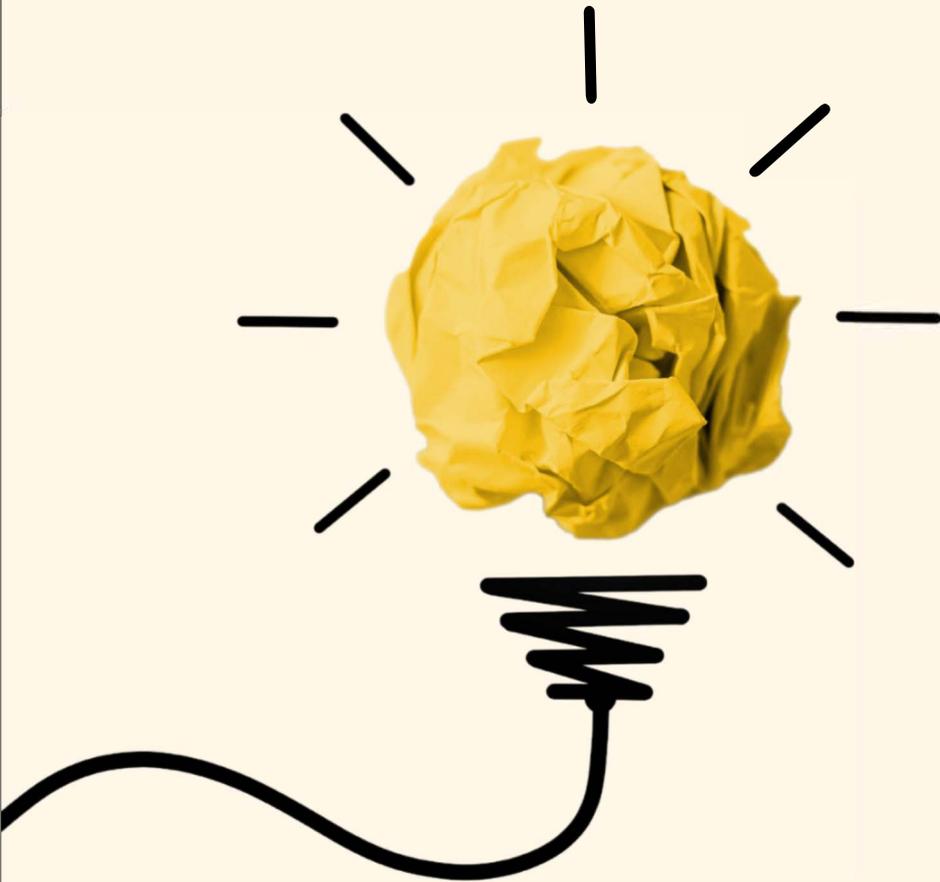


Manajemen INOVASI



**Andi Asari, I Nyoman Wahyu Widiana, Syamsiara Nur, Puji Muniarty,
Deti Lotaningrat, Syamsu Rijal, Helmi Buyung Aulia Safrizal,
Abdurohimi, Arifin, Andhika Cahyono Putra,
Ilham Ahmad, Moh. Muslimin**

MANAJEMEN INOVASI

Sanksi Pelanggaran Pasal 72
Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002
Tentang Hak Cipta

1. Barangsiapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hal melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 Ayat (1) atau Pasal 49 Ayat (1) dan Ayat (2) dipidana denda pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait sebagaimana dimaksud pada Ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

MANAJEMEN INOVASI

**Andi Asari - I Nyoman Wahyu Widiانا -
Syamsiara Nur - Puji Muniarty - Deti Lotaningrat
- Syamsu Rijal - Helmi Buyung Aulia Safrizal -
Abdurohimi - Arifin - Andhika Cahyono Putra -
Ilham Ahmad - Moh. Muslimin**



MANAJEMEN INOVASI

© 2023, Andi Asari; I Nyoman Wahyu Widiani; Syamsiara Nur; Puji Muniarty; Deti Lotaningrat; Syamsu Rijal; Helmi Buyung Aulia Safrizal; Abdurohim; Arifin; Andhika Cahyono Putra; Ilham Ahmad; Moh. Muslimin

Cetakan, 2023

15,5 x 23 cm, xii + 210 Halaman

ISBN: 978-623-8242-03-0

Penulis : Andi Asari
I Nyoman Wahyu Widiani
Syamsiara Nur
Puji Muniarty
Deti Lotaningrat
Syamsu Rijal
Helmi Buyung Aulia Safrizal
Abdurohim
Arifin
Andhika Cahyono Putra
Ilham Ahmad
Moh. Muslimin

Editor : Maulana Aenul Yaqin

Layout Isi : Al Amin Rois

Desain Cover : Tim Istana Agency

Diterbitkan oleh:

CV. ISTANA AGENCY

Anggota IKAPI No.138/ DIY/ 2021

Jl. Nyi Adi Sari Gg. Dahlia I, Pilahan KG.I/722 RT 39/12

Rejowinangun-Kotagede-Yogyakarta

 0851-0052-3476

 0857-2902-2165

 istanaagency

 percetakanistana09@gmail.com

 istanaagency

 www.istanaagency.com

Hak cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kami panjatkan kepada Tuhan yang maha Esa, karena atas pertolongan dan limpahan rahmatnya sehingga penulis bisa menyelesaikan buku yang berjudul Peran “*Manajemen Inovasi*”.

Buku ini di susun secara lengkap dengan tujuan untuk memudahkan para pembaca memahami isi buku ini. Kami menyadari bahwa buku yang ada ditangan pembaca ini masih banyak kekurangan. Maka dari itu kami sangat mengharapkan saran untuk perbaikan buku ini dimasa yang akan datang.

Tidak lupa kami mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penerbitan buku ini. Semoga buku ini dapat membawa dampak positif bagi para pembaca.

Penyusun, 18 Maret 2023

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
BAB 1 KONSEP DASAR INOVASI	1
A. Pengantar	1
B. Konsep Dasar Inovasi	1
BAB 2 KONSEP MANAJEMEN INOVASI	7
A. Latar Belakang Manajemen Inovasi	7
B. Konsep Inovasi Manajemen	9
C. Ciri – Ciri Manajemen Inovasi	14
D. Tujuan Inovasi	14
E. Manfaat Inovasi.....	15
F. Jenis Inovasi.....	16
G. Prinsip Inovasi	17
H. Jenis Inovasi.....	17
E. Generasi Inovasi.....	18
BAB 3 KREATIVITAS.....	23
A. Pendahuluan.....	23
B. Konsep Dasar Kreativitas	24
1. Pengertian Kreativitas.....	24
2. Ciri-ciri Kreativitas	25
3. Jenis-Jenis Kreativitas	26

C.	Pendekatan Kreativitas	27
1.	Landasan Pengembangan Konsep Kreatif.....	27
2.	Strategi Pengembangan Kreativitas.....	28
D.	Permasalahan Pengembangan Kreativitas di Indonesia	30
E.	Cara Mengembangkan Kreativitas	32
BAB 4	MANAJEMEN IDE	35
A.	Pendahuluan.....	35
B.	Ide Bisnis	36
C.	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kreativitas	42
BAB 5	MANAJEMEN PORTOFOLIO	45
A.	Pengertian dan Fungsi Manajemen.....	45
1.	Pengertian Portofolio.....	45
2.	Manajemen Portofolio	46
B.	Tahapan manajemen portofolio	47
1.	Menentukan Tujuan Yang Akan Dicapai	47
2.	Menyusun Strategi Pencapaian Tujuan.....	53
3.	Sistem Pengelolaan / Kontroling Pencapaian Tujuan .	54
4.	Dokumentasi dan Apresiasi Hasil Tujuan	55
E.	Contoh manajemen portofolio inovasi.....	55
1.	Manajemen Portofolio Dalam Inovasi Sistem Pendidikan.....	56
2.	Inovasi Dalam Bidang Wirausaha	57
3.	Inovasi Dalam kehidupan sehari-hari	57
BAB 6	MANAJEMEN DAN STRATEGI INOVASI.....	61
A.	Pendahuluan.....	61
1.	Apa Itu Strategi Inovasi?.....	61
2.	Mengapa Strategi Inovasi Penting?.....	62
B.	Berbagai Jenis Strategi Inovasi.....	63
1.	Mempertahankan Inovasi	63
2.	Inovasi Yang Mengganggu	64
3.	Inovasi Radikal.....	64
4.	Inovasi Arsitektur.....	65

C.	Bagaimana Membuat Strategi Inovasi	65
1.	Analisis Strategi Saat Ini.....	65
2.	Teliti Kebutuhan Pelanggan.....	66
3.	Kembangkan Proposisi Nilai Anda.....	66
4.	Memformalkan Metode Inovasi.....	67
5.	Template Strategi Inovasi	67
6.	Cascade Pilihan Strategi.....	68
7.	Matriks Ambisi Inovasi	68
C.	Pentingnya Inovasi Manajemen.....	68
C.	Strategi Manajemen Inovasi	74
BAB 7	PERILAKU INOVASI.....	79
A.	Pendahuluan.....	79
B.	Inovasi dan Penemuan.....	81
C.	Inovasi dan Kinerja.....	83
D.	Inovasi dan Kreativitas.....	84
E.	Perilaku Kerja Inovatif.....	85
1.	Definisi Perilaku Kerja Inovatif.....	86
2.	Dimensi Perilaku Kerja Inovatif.....	89
F.	Penutup	90
BAB 8	PROSES INOVASI.....	93
A.	Pendahuluan.....	93
B.	Ciri-ciri Inovasi	97
1.	Sebelumnya Belum Ada	97
2.	Implementasi Untuk Membuat Inovasi Harus Dibuat <i>Time Line nya</i>	98
3.	Memiliki Keunggulan Dibandingkan Dengan Yang Lama	98
4.	Inovasi Memiliki Arah Serta Yang Diinginkan.....	100
C.	Bentuk Inovasi	100
1.	Inovasi Dalam Bentuk Sederhana (<i>Incremented Innovation</i>).....	101
2.	Inovasi Pemecah/Pendobrak.....	102
D.	Resiko melakukan Inovasi.....	103

BAB 9 PENERAPAN INOVASI DALAM DUNIA PEMBELAJARAN 107

A. Pendahuluan.....107

B. Inovasi dan Kreativitas Pembelajaran109

 1. Media Program TV.....110

 2. Konten Media Sosial111

C. Penerapan Inovasi Menyambut KM113

 1. Pendekatan Inovasi Mandiri Belajar113

 2. Pendekatan Inovasi Mandiri Berubah114

 3. Pendekatan Inovasi Mandiri Berbagi114

 4. Aplikasi Pembelajaran Online115

 5. Perpustakaan Digital.....116

C. Inovasi Pengajaran Guru116

 1. Modality Pembelajaran117

 2. Pembelajaran Open Sources117

D. Pendamping Penerapan Inovasi Sekolah118

 1. Karakter Inovasi Sekolah Dasar119

 2. Karakter Inovasi Sekolah Menengah Pertama.....120

 3. Karakter Inovasi Sekolah Menengah Atas.....121

BAB 10 PRODUK INOVASI..... 125

A. Pengertian produk inovasi125

B. Pentingnya inovasi produk125

 1. Faktor Internal127

 2. Faktor Eksternal128

D. Model pengembangan produk.....133

 1. Membuat Sebuah Konsep.....134

 2. Melakukan Seleksi Dari Konsep.....134

 3. Membuat Desain Awal134

 4. Melakukan Evaluasi Dan Perbaikan Desain135

 5. Membuat model/prototype dan final desain139

 6. Meningkatkan dan mengembangkan proses operasi dalam pembuatan sebuah produk.....139

E. Cara terbaik dalam pengembangan produk139

F.	Model Inovasi.....	140
1.	Model kebetulan.....	141
2.	Model linier	141
3.	Model gabungan simultan	143
4.	Model interaktif	143
G.	Strategi pemasaran dalam inovasi produk	144
1.	Strategi branding.....	144
2.	Strategi low cost	145
3.	Strategi channel (distribusi)	145
H.	Produk baru dan performa.....	145
BAB 11 PENGEMBANGAN MANAJEMEN INOVASI		147
A.	Pendahuluan.....	147
B.	Empat generasi manajemen inovasi.....	148
C.	Memperkenalkan Manajemen Inovasi Kontekstual.....	156
BAB 12 Evaluasi Manajemen Inovasi.....		163
A.	Pendahuluan	163
B.	Mengukur Manajemen Inovasi	165
C.	Kerangka untuk Analisa Manajemen Inovasi	167
D.	Pendekatan Kinerja Manajemen Inovasi	170
1.	Pendekatan dalam pencapaian tujuan.....	170
2.	Pendekatan Sistem/Proses Internal.....	170
3.	Pendekatan Kepuasan Konstituen Strategis	171
4.	Pendekatan Faktor Bersaing.....	172
DAFTAR PUSTAKA		175
BIODATA PENULIS		199

BAB 1

KONSEP DASAR INOVASI

A. PENGANTAR

Inovasi saat ini tidak sekedar menciptakan sesuatu yang baru tetapi juga merupakan obat mujarab untuk solusi pengembangan ekonomi. Istilah inovasi semakin sering digunakan oleh pembuat kebijakan, tim pemasaran, spesialis periklanan dan konsultan manajemen. Namun sepanjang sejarah inovasi dan inovator tidak selalu dihargai dan telah lama ditolak oleh masyarakat. Jadi inovasi telah lama dianggap sebagai penyimpangan dari norma politik, sosial atau agama. Ini terutama terbukti sampai abad ke-19 di mana inovasi bukanlah subjek penelitian ilmiah. Awal 1900-an muncul teori inovasi pertama. Sejak paruh kedua abad ke-20, konsep inovasi mulai menyebar ke berbagai bidang ilmu. Rentang waktu antara tahun 1960-an dan 1990-an dapat disebut sebagai masa keemasan dalam studi inovasi (Kotsemir et al., 2013).

B. KONSEP DASAR INOVASI

Inovasi berkaitan dengan proses pembuatan produk dan penggunaannya, dalam literatur internasional didasarkan pada prinsip-prinsip yang berbeda dan setiap kelompok definisi memiliki karakteristik tertentu (Kotsemir et al., 2013). Pada tahun 1980-an fokus pada langkah-langkah inovasi, fokus utama

beralih ke inovasi tipologi implementasi dan inovasi. Menurut Cooper (1998) secara umum ada dua aspek utama dari inovasi dan dapat dibedakan menjadi:

- 1) inovasi sebagai proses yang mendorong perubahan
- 2) inovasi sebagai peristiwa, objek, atau produk diskrit, yang dicirikan oleh kebaruan.

Namun karena klasifikasi ini sangat luas maka dapat dibagi lebih lanjut. Inovasi sebagai peristiwa, objek atau produk diskrit dapat dipisahkan menjadi beberapa aspek, antara lain inovasi sebagai peristiwa, inovasi sebagai objek fisik dan inovasi sebagai sesuatu yang seiring waktu, klasifikasi aspek inovasi lebih rinci. Misalnya, Godin (2008) mendefinisikan konsep inovasi dan penjelasannya sebagai berikut.

- 1) inovasi sebagai proses melakukan sesuatu yang baru:
 - (a) inovasi sebagai peniruan
 - (b) inovasi sebagai penemuan
- 2) inovasi sebagai kemampuan manusia untuk aktivitas kreatif:
 - (a) inovasi sebagai imajinasi
 - (b) inovasi sebagai kecerdikan
 - (c) inovasi sebagai kreativitas
- 3) inovasi sebagai perubahan di semua bidang kehidupan:
 - (a) inovasi sebagai perubahan budaya
 - (b) inovasi sebagai perubahan sosial
 - (c) inovasi sebagai perubahan organisasi
 - (d) inovasi sebagai perubahan politik
 - (e) inovasi sebagai perubahan teknologi
 - (f) inovasi sebagai komersialisasi produk baru.

Klasifikasi rinci lain dari aspek dan dimensi inovasi dijelaskan oleh Ram et al., (2010), yang membedakan lima aspek inovasi.

- 1) inovasi sebagai sesuatu yang baru
- 2) inovasi sebagai saluran perubahan
- 3) inovasi sebagai suatu proses
- 4) inovasi sebagai penggerak nilai
- 5) inovasi sebagai penemuan.

Analisis aspek inovasi menunjukkan bahwa definisi inovasi inovasi telah berkembang secara substansial. Inovasi terlihat tidak hanya sebagai proses perubahan atau objek fisik tetapi juga sebagai instrumen perubahan dan kondisi untuk perubahan. Dengan demikian aspek-aspek inovasi dapat disimpulkan sebagai berikut (Kotsemir et al., 2013).

- 1) inovasi sebagai sesuatu yang baru
- 2) inovasi sebagai proses melakukan, menciptakan sesuatu yang baru
- 3) inovasi sebagai instrumen untuk melakukan, menciptakan sesuatu yang baru
- 4) inovasi sebagai kondisi untuk melakukan sesuatu yang baru
- 5) inovasi sebagai ide atau konsep dari sesuatu yang baru
- 6) inovasi sebagai kemampuan manusia untuk melakukan sesuatu yang baru
- 7) inovasi sebagai proses perubahan.

Dari berbagai pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa ciri utama dari inovasi adalah adanya unsur kebaruan yang juga memungkinkan adanya interpretasi yang berbeda (O'Sullivan & Dooley 2009). Robertson (1967) mendefinisikan inovasi sebagai suatu proses dimana ide baru, perilaku, atau benda yang secara kualitatif berbeda dari bentuk-bentuk yang ada,

diimplementasikan dan diterapkan dalam praktek. Menurut Mohr (1969), inovasi dapat menjadi sumber untuk menciptakan produk atau proses yang baru yang dapat dikembangkan bagi para pengikutnya. Ini menunjukkan bahwa pada tahun 1960-an, inovasi ditafsirkan dengan mengacu pada aspek konseptual, tanpa memperhitungkan kompleksitas dan keragaman definisi, dan umumnya dipertimbangkan dalam hubungannya dengan perusahaan tetapi tidak dengan pasar atau negara (Robertson, 1967; Mohr, 1969). Sesuai dengan definisi tersebut, maka kriteria kebaruan inovasi ditentukan oleh pilihan dan persepsi inovasi pengadopsinya. Artinya ide, objek atau praktik dianggap inovatif selama periode persepsinya sebagai kebaruan oleh perwakilan pengadopsi. Dalam konteks ini, juga dipahami bahwa ketersediaan informasi dan pengetahuan tentang inovasi tidak mendistorsi kriteria kebaruan.

Menurut Walker inovasi adalah suatu proses di mana ide, objek, dan praktik baru diciptakan, dikembangkan atau diciptakan kembali untuk unit adopsi (Walker, 2006). Dengan demikian, pada level kelembagaan, inovasi harus dilihat sebagai proses sosial, bukan sebagai penemuan ilmiah. Itu memungkinkan untuk memperkirakan dampaknya terhadap struktur dan prosedur organisasi yaitu pengguna. Kemudian tujuan inovasi adalah penciptaan nilai tambah dan dampak positif pada operasi dan pengembangan organisasi. Oleh karena itu, inovasi dapat mencakup perubahan yang memiliki konsekuensi menguntungkan bagi organisasi.

Inovasi sebagai konsep penggerak nilai sangat penting untuk menilai efisiensi inovasi. Dalam konsep ini, inovasi didefinisikan sebagai sumber keunggulan kompetitif dan sebagai faktor penentu pertumbuhan ekonomi dan kondisi dasar perkembangan perusahaan dalam lingkungan yang kompetitif (Johannessen, 2009). Dilihat dari segi organisasinya, adopsi

inovasi dapat menyebabkan peningkatan efisiensi operasional; menciptakan kerja yang lebih baik, keunggulan kompetitif, dan fleksibilitas yang menjamin pembangunan berkelanjutan perusahaan dalam lingkungan bisnis yang berubah secara dinamis. Konsep lain yang banyak digunakan mendefinisikan inovasi sebagai alat untuk penciptaan pengetahuan yang baru (Strambach, 2002). Dalam konteks ini, sebuah konsep baru adalah berdasarkan posisi yang menggunakan produk baru, layanan, proses dan paradigma yang ada tertanam ke dalam inovasi dan mengarah ke cara berpikir baru dan pengetahuan baru. Inovasi itu kompleks, tidak pasti, agak tidak teratur, dan mengalami banyak perubahan. Proses inovasi harus dipandang sebagai rangkaian perubahan yang kompleks tidak hanya perangkat keras, tetapi juga lingkungan pasar, fasilitas produksi, pengetahuan dan konteks sosial organisasi inovasi. Inovasi bukan hanya tentang pengembangan teknologi melainkan mencakup cara pembiayaan, cara pemasaran dan hubungan pemasaran, cara menciptakan strategi kemitraan, cara berurusan dengan pemerintah (Kline dan Rosenberg, 1986).

Peter Ferdinand Drucker (2012) berpendapat bahwa inovasi adalah ilmu yang tunduk pada pengembangan. Dan Menurut Kondratyev (2022), inovasi adalah salah satu alasan penting dari siklus besar kondisi pasar dan durasinya. Dalam hal ini, seorang pengusaha dianggap sebagai hubungan yang signifikan antara penemuan dan inovasi dalam proses inovatif (Kondratyev, 2002). Dalam ekonomi pasar, konsep inovasi memiliki kemandirian alam, tetapi juga digunakan untuk mencirikan istilah serupa, seperti proses inovatif, kegiatan inovatif, dll. Yang signifikan untuk teori inovasi adalah pengembangan konsep gelombang teknologi oleh ekonom domestik.

Inovasi adalah tindakan memperkenalkan sesuatu yang baru, ide baru, perangkat atau proses yang lebih efektif. Para pakar

percaya bahwa inovasi adalah kebaruan yang telah memperoleh kualitas baru. Ada juga pendapat yang berlawanan secara fundamental, yang menurutnya penemuan adalah kebaruan progresif, digunakan dalam dinamika dan keberadaan baru untuk sistem organisasi, yang menerima dan menerapkannya. Sebagai aturan, hal baru menciptakan pasar baru, dan inovasi menciptakan pasar inovasi yang kompetitif, dan investasi menciptakan pasar modal, bersama-sama membentuk bidang kegiatan inovatif (Savtsova, 2015).

Kebaruan adalah ide baru, diwujudkan dalam proses pengembangan produk baru, metode, teknologi baru, dll (Trifilova & Von Stamm, 2012). Dengan kata lain, kebaruan teknologi adalah sumber inovasi teknologi yang memperoleh kualitas seperti itu sejak dimulainya distribusi sebagai produk baru. Tsvetkov (2014) juga membedakan kategori kebaruan dan penemuan dan mendefinisikan inovasi melalui sebuah proses berdasarkan implementasi praktis kebaruan, yang dihasilkan dalam dasar penemuan yang bermakna sebagai suatu proses. Kebaruan sebagai fenomena baru, penemuan, ide, metode, dirancang sebagai hasil penelitian, pengembangan atau karya eksperimental pada peningkatan efisiensi secara khusus dan inovasi sebagai implementasi kebaruan. Dalam hal ini termasuk proses penciptaan, distribusi, dan penggunaan yang kompleks kebaruan sebagai alat praktis baru untuk memenuhi kebutuhan manusia yang berubah dengan perkembangan sistem dan mata pelajaran sosial dan budaya. Inovasi berdasarkan hal baru, penemuan baru. Penemuan adalah hal yang baru digunakan sejak peluncuran pasarnya, mendapatkan kualitas baru, dan akhirnya berubah menjadi inovasi. Dengan demikian, inovasi adalah konsep yang lebih luas dari penemuan (Manuylenko et al., 2015).

BAB 2

KONSEP MANAJEMEN INOVASI

A. LATAR BELAKANG MANAJEMEN INOVASI

Inovasi adalah kata yang akrab di telinga kita. Di era digital saat ini, ketika pasar penjualan mulai bergeser ke pasar pembeli, peran inovasi berdampak pada persaingan bisnis kita dimana setiap bisnis perlu memiliki karakteristik atau identitas, salah satunya adalah inovasi. Pasar global tidak hanya mengarah pada persaingan yang semakin ketat tetapi juga semakin tidak teratur dan area yang ditandai dengan pesatnya perkembangan teknologi informasi, sebagai pasar persaingan sempurna. Larsen (2007), salah satu karakteristik wirausahawan yang paling penting adalah kemampuan untuk berinovasi. Tanpa inovasi industri, ini tidak akan bertahan lama. Memang, kebutuhan, keinginan, dan persyaratan pelanggan akan berubah. Pelanggan tidak selalu ingin mengkonsumsi produk yang sama. Pelanggan ingin mencari produk lain dari industri lain yang menurut mereka dapat memenuhi kebutuhan mereka. Untuk alasan ini, inovasi berkelanjutan diperlukan jika industri ingin melangkah lebih jauh dan bertahan dalam bisnis.

Inovasi adalah sesuatu yang berhubungan dengan barang, jasa atau inspirasi yang dirasakan seseorang baru. Meski inspirasi ini sudah ada sejak lama, namun bisa dikatakan sebagai inovasi bagi mereka yang baru melihat atau merasakannya.

Hills (2008) mendefinisikan inovasi sebagai inspirasi, praktik, atau objek yang dianggap baru oleh seseorang atau unit pengguna lainnya. Suryana (2003) berinovasi secara khusus: seperti kemampuan melatih kreativitas untuk pemecahan masalah dan kesempatan untuk memperbaiki dan memperkaya kehidupan. Dalam inovasi industri, kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut tidak terlepas dari efisiensi operasional, dimana kinerja merupakan kegiatan yang menjadi sumber energi yang mempengaruhi industri untuk mencapai tujuan pencapaian dan kinerja industri. Kinerja dan pencapaian industri dapat diukur melalui kinerja keuangan dan kinerja operasional, kinerja keuangan dapat diukur melalui kondisi keuangan industri secara tahunan. Di sisi lain, efisiensi operasional dapat diukur melalui kondisi yang dicapai dalam operasi industri. Pencapaian kinerja yang baik memerlukan dukungan kinerja organisasi, dimana kinerja organisasi merupakan kompetisi, bukan tujuan akhir, melainkan alat untuk mencapai tujuan organisasi yaitu kinerja organisasi, menghasilkan keuntungan yang relatif besar (Ferdinand, 2013). Dilaksanakannya inovasi sangat ditentukan oleh kemampuan sumber daya manusia dan inovasi industri dalam melaksanakannya, seperti inovasi proses, produk, pemasaran dan inovasi organisasi. Kemampuan berinovasi mutlak diperlukan dalam perusahaan yang memiliki banyak pesaing dan rentan terhadap kejenuhan. Kemampuan berinovasi secara langsung mempengaruhi kualitas produk dan kinerja operasional. Meskipun tidak secara langsung mempengaruhi kinerja keuangan industri manufaktur, namun kapasitas inovasi mempengaruhi secara tidak langsung melalui efisiensi operasional. Oleh karena itu, kemampuan berinovasi merupakan peluang bagi industri manufaktur untuk meningkatkan kinerja industri.

B. KONSEP INOVASI MANAJEMEN

Bagi Schumpeter, inovasi berarti upaya buat jadi kreatif serta melaksanakan suatu yang dikombinasikan dengan inovasi, orang bisa menaikkan nilai dari produk, layanan, proses kerja serta kebijakan tidak cuma Bagi Hills (2008), inovasi didefinisikan selaku ilham, aplikasi, ataupun objek yang dikira baru oleh orang ataupun pengguna lain. Inovasi khusus Suryana (2003) semacam keahlian mempraktikkan kreativitas pada pemecahan permasalahan serta memperkaya dan memperkaya kehidupan. Inovasi merupakan pengenalan serta pelaksanaan yang disengaja dari ilham, proses, produk, serta prosedur baru di unit yang menerapkannya, buat melayani orang, kelompok, organisasi, serta warga pada biasanya. Inovasi industri mengacu pada keterbukaan terhadap ide- ide baru selaku karakteristik budaya organisasi. Inovasi merupakan proses berinovasi/ memakai/ meningkatkan bersama buat suatu yang baru selaku lawan dari yang lama. Inovasi pula bisa berkontribusi pada temuan teknologi baru ataupun keahlian buat mengenali. Temuan baru berbeda dengan temuan lebih dahulu. Kreativitas merupakan menciptakan suatu yang baru yang berbeda dari apa yang sudah ataupun dikenal lebih dahulu. seseorang ataupun seseorang entrepreneur yang senantiasa berinovasi, hingga dapat dikatakan ia merupakan seseorang creative entrepreneur. Inovasi selaku suatu yang berhubungan dengan benda, jasa ataupun ilham suatu yang baru untuk seorang. Sementara itu ilham ini telah terdapat semenjak lama. Kita dapat berkata inovasi merupakan buat mereka yang cuma memandang ataupun merasakannya. Oleh sebab itu, bisa disimpulkan kalau seseorang inovator hendak senantiasa berupaya melaksanakan revisi, memperkenalkan suatu yang baru ataupun unik melebihi yang telah terdapat. Inovasi pula ialah perilaku yang berarti untuk siapa saja yang sepatutnya jadi seseorang entrepreneur, seseorang entrepreneur yang senantiasa berinovasi dalam

usahanya. Hingga ia hendak memperoleh keuntungan serta kesuksesan. Kreativitas merupakan arti ciri bisnis yang berpotensi bawa pergantian area. Kreativitas tidaklah perbandingan langsung antara pengusaha serta orang biasa, bukan pula pengusaha.

Inovasi merupakan temuan baru yang berbeda dari temuan yang telah terdapat ataupun diketahui. seseorang ataupun seseorang pengusaha yang senantiasa berinovasi, hingga kita bisa berkata kalau ia merupakan seseorang pengusaha yang inovatif. Seseorang kreator hendak senantiasa berupaya buat membetulkan, memperkenalkan suatu yang baru/ unik dari yang telah terdapat. Inovasi pula ialah perilaku berarti yang wajib dipunyai seseorang pengusaha. Pengusaha senantiasa berinovasi dalam profesi mereka. Hingga ia hendak memperoleh keuntungan serta kesuksesan. Inovasi ialah implikasi dari ciri wirausaha yang mempunyai keahlian buat bawa pergantian untuk lingkungannya. Inovasi tidak langsung merupakan perbandingan antara pengusaha serta orang biasa, semacam halnya pengusaha. Seseorang entrepreneur hendak senantiasa berpikir buat melaksanakan suatu yang berbeda, kebalikan dari apa yang mayoritas orang pikirkan serta jalani. Kreativitas serta inovasi merupakan keahlian buat memindahkan sumber energi yang kurang efektif jadi lebih efektif buat menghasilkan nilai ekonomi. Secara langsung serta tidak langsung, seseorang entrepreneur merupakan seorang yang mempunyai keahlian buat bawa pergantian area. di sisi lain, pula ialah individu yang sanggup menerima pergantian yang terjalin serta bereaksi positif terhadap pergantian tersebut. Ia pula berani mengambil resiko berhasil ataupun kandas di tiap jalur yang diambilnya. Pengusaha bisa bertahan dalam keadaan ekonomi yang susah serta bergejolak. Sebab kala seluruh orang takut, kreativitas serta inovasi hendak timbul buat mengganti sumber energi yang tidak efektif jadi lebih efektif buat menciptakan nilai ekonomi.

Manajemen inovasi merupakan proses mengelola inovasi dalam sesuatu industri sehingga efisien dalam menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkepanjangan untuk industri. Manajemen inovasi dibutuhkan sebab menyadari kalau ide-ide baru butuh terus mengalir sedini bisa jadi serta senantiasa terdepan dalam pertumbuhan yang terus menjadi kilat, bermacam-macam serta dinamis. Di sinilah manajemen inovasi wajib memainkan kedudukan berarti.

Manajemen inovasi merupakan proses mengelola inovasi secara efisien dalam sesuatu industri dengan menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkepanjangan untuk industri. Manajemen inovasi dibutuhkan sebab menyadari kalau ide-ide baru wajib terus mengalir sedini serta tiap dikala buat mengestimasi percepatan pertumbuhan global, bermacam-macam serta dinamis. Di sinilah manajemen inovasi wajib memainkan kedudukan berarti. Inovasi didefinisikan selaku ilham, konsep, praktek, ataupun objek yang diakui serta diterima oleh seorang ataupun kelompok selaku suatu yang baru. Di industri, manajemen inovasi dibutuhkan buat ilham. Keberadaan ide-ide tersebut wajib ditata secara sistematis supaya tidak runtuh. Inovasi wajib dicoba secara sistematis. Efisiensi serta keberlanjutan memerlukan sistem manajemen ilham yang lebih terstruktur.

Dalam sesuatu industri, manajemen inovasi sangat dibutuhkan sebab ide-ide baru hendak terus lahir dalam sesuatu industri serta jadi banyak. Keberadaan ide-ide tersebut wajib diatur serta diatur secara sistematis supaya tidak terjalin kekacauan. Inovasi yang butuh dilaksanakan secara sistematis, efektif serta berkepanjangan memerlukan sistem yang lebih terstruktur buat mengendalikan ide-ide tersebut. Dari 100 ilham hebat, cuma satu yang kreatif. Bila suatu industri menciptakan 100 tipe produk per tahun, diperlukan 10.000 ilham bagus. Tanpa

manajemen yang baik, ilham hendak menumpuk serta bisa jadi telah terlambat buat mengkomersialkannya. Meluncurkan pasar terlambat hendak menimbulkan hilangnya pemasukan, serta dalam jangka panjang, hendak kehabisan kemampuannya buat bersaing dengan pesaing yang lain. Amati saja industri yang melaksanakan inovasi dengan baik. Selaku suatu industri, Apple terus tumbuh serta tumbuh buat menciptakan produk Ipad, Iphone, serta Ipod yang bermanfaat serta bisa diterima. Google dengan bermacam layanan unik di Internet. Usaha kecil berinovasi dengan kurangi waktu pengiriman produk mereka. Sebutan inovasi masih dimengerti oleh sebagian pakar secara berbeda. Inovasi merupakan jantung ataupun jantung dari tiap aktivitas industri, sebab inovasi mempunyai guna berarti dalam kontinum industri serta mengendalikan seluruh aktivitas, tercantum proses penciptaan, inspirasi, pengembangan teknologi, penciptaan serta pemasaran. produk baru ataupun produk yang lagi dibesarkan.

Drucker (2012), inovasi ialah perlengkapan spesial untuk industri, dimana inovasi bisa meningkatkan ataupun memakai pergantian yang terjalin selaku kesempatan buat melaksanakan suatu yang berbeda. Subjek ini bisa disajikan selaku subjek, pembelajaran serta aplikasi. Inovasi secara pendek didefinisikan selaku upaya pergantian dalam organisasi yang mencakup kreativitas dalam menciptakan produk, layanan, ilham, ataupun proses baru yang telah terdapat di dalam organisasi ataupun tumbuh di luar organisasi. Inovasi diawali dengan ilham baru. Sebaliknya keahlian buat membangkitkan serta membangkitkan ide- ide baru yang berguna diucap kreativitas. Inovasi tanpa kreativitas tidak hendak efisien sebab inovasi serta kreativitas ialah satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan serta kerap digunakan secara bergantian. Inovasi merupakan campuran dari kreasi serta komersialisasi. Industri memerlukan

proses, prosedur, serta struktur yang membolehkan proyek dilaksanakan dengan kilat serta efektif sehingga produk yang dihasilkan sangat inovatif. Gupta (2007), kreativitas merupakan ketentuan buat inovasi serta transformasi organisasi, sebab tanpa kreativitas inovasi tidak terdapat maksudnya, transformasi hendak kurang lebih sama dengan lebih dahulu. Proses kreatif itu sendiri buat menghasilkan inovasi diciptakan lewat tahapan riset, tabrakan, keputusan serta eksperimen.

Kelangsungan hidup sesuatu industri tergantung pada seberapa kilat dia ketahui gimana berkembang dengan momentum yang dimilikinya. Oleh sebab itu, dibutuhkan strategi bersaing yang efisien pada dikala terjalin pergantian, baik dalam perihal pengembangan produk ataupun dalam perihal proses yang lagi berlangsung. Teknologi serta inovasi sudah diidentifikasi selaku aspek berarti buat tingkatan profitabilitas, posisi industri serta kinerja dalam mengalami dinamika pasar. Dengan berinovasi, industri merespons pergantian pasar yang dinamis serta menghasilkan ataupun mempertahankan kekuatan kompetitifnya. Industri yang sukses menghasilkan keunggulan kompetitif merupakan industri yang sanggup menciptakan inovasi serta kreativitas lewat proses inovasi yang efektif serta terencana. Oleh sebab itu, dibutuhkan metode ataupun strategi baru buat menciptakan serta menghasilkan produk baru ataupun melaksanakan modifikasi dengan tingkatan keahlian kreatif karyawan industri ataupun anggota organisasi. Manajemen inovasi merupakan perlengkapan yang digunakan oleh manajer ataupun organisasi ataupun industri buat meningkatkan inovasi serta produk organisasi ataupun dengan kata lain manajemen inovasi merupakan mengelola serta mengendalikan sesuatu proses.

C. CIRI – CIRI MANAJEMEN INOVASI

- 1) Unik/istimewa artinya inovasi mempunyai ciri khas tersendiri dalam hal ide, program, pengaturan, sistem, termasuk kemampuan untuk mencapai hasil yang diharapkan.
- 2) Menyajikan ciri-ciri atau unsur-unsur baru, dalam arti kreatif yang harus diekspresikan sebagai karya, yang hasilnya mencerminkan tingkat orisinalitas dan kebaruan.
- 3) Program inovasi dilaksanakan melalui program yang terencana, dalam arti suatu inovasi dilakukan menurut suatu proses, tanpa tergesa-gesa tetapi dengan persiapan inovasi yang matang.
- 4) Program jelas dan terencana dengan baik.
- 5) Inovasi dilaksanakan dengan tujuan, program inovasi yang dilaksanakan harus memiliki arah pelaksanaan, termasuk arah dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut.

D. TUJUAN INOVASI

Tujuan keseluruhan dari inovasi adalah untuk menciptakan kondisi bagi sektor bisnis untuk berkembang. Tujuan inovasi berasal dari empat perspektif, yaitu:

- 1) Dari segi anggaran atau keuangan, kami selalu mencari inovasi untuk menciptakan cara-cara baru dengan anggaran yang relatif murah, namun dengan hasil yang luar biasa.
- 2) Perspektif pelanggan, yaitu semua departemen dalam industri terus berinovasi untuk mencari lebih banyak pelanggan dan memberikan pelayanan yang terbaik.

- 3) Perspektif manajemen internal perusahaan, adalah fakta bahwa setiap elemen manajemen harus memiliki inovasi untuk menciptakan suasana yang menguntungkan bagi internal perusahaan.
- 4) Prospek pengembangan atau perluasan usaha.

E. MANFAAT INOVASI

1. Konsumen

Inovasi adalah tentang meningkatkan kualitas hidup, memberikan nilai produk yang lebih baik, layanan yang lebih efisien, dan standar hidup yang lebih tinggi. Faktanya, itu biasanya tidak terjadi. Saat ini adalah era informasi dan teknologi, namun banyak negara yang masih miskin, misalnya Indonesia, sebelum krisis global, jumlah penduduk miskin justru bertambah. Indonesia memiliki kekayaan alam yang luar biasa, serta masyarakat yang cerdas.

2. Perusahaan

Inovasi berarti kemajuan dalam pertumbuhan yang akan memicu peningkatan manfaat tersebut di atas. Terbukti selama ini bagi perusahaan Gillette, dapat menghasilkan keuntungan secara terus menerus melalui inovasi yang terus menerus dan hadir dengan budaya inovasi di dalam perusahaan.

3. Staf

Inovasi dapat berarti pekerjaan baru yang menarik, tetapi juga peningkatan keterampilan dan, tentu saja, gaji yang lebih tinggi. Kurangnya inovasi akan membuat mereka kehilangan pekerjaan. Namun pada kenyataannya, belum tentu demikian. Di sisi lain, dalam hal inovasi teknologi,

pekerja mengalami kerugian besar karena energinya tergantikan oleh masing-masing mesin. Kasus penemuan mesin di industri tekstil adalah contohnya, memang benar.

4. Ekonomi

Inovasi adalah kunci untuk meningkatkan produktivitas, mungkin membantu meningkatkan kesejahteraan semua warga negara. Ini mungkin terjadi ketika tidak ada kemiskinan struktural.

5. Lingkungan

Inovasi dalam banyak hal telah memungkinkan orang untuk hidup di lingkungan yang lebih sehat. Salah satu contohnya adalah penciptaan biofuel yang dapat digunakan.

F. JENIS INOVASI

Jenis-jenis inovasi masih disebut oleh beberapa ahli berbeda-beda. Berikut adalah jenis inovasi untuk beberapa profesional. Menurut Susanto dan Putra (2010), jenis inovasi adalah sebagai berikut:

- 1) Inovasi produk meliputi produk dan layanan baru.
- 2) Proses inovasi mencakup proses penciptaan dan transfer.
- 3) Inovasi rantai pasokan dimana inovasi mengubah sumber produk ke pasar serta pengiriman output produk ke konsumen.
- 4) Inovasi pemasaran yang hasilnya tampak pada pengembangan cara-cara pemasaran yang baru, dengan ciri-ciri, imbalan dalam desain produk, kemasan, promosi dan penetapan harga, dll.

G. PRINSIP INOVASI

- 1) Berorientasi pada tindakan Inovator harus selalu aktif menghasilkan ide, peluang, atau sumber inovasi baru.
- 2) Membuat produk, proses atau layanan sederhana dan lugas. Orang-orang dengan cepat memahami bagaimana inovasi bekerja.
- 3) Mulai dari yang kecil. Inovator harus memulai dari yang kecil, kemudian terinspirasi untuk membangun, meningkatkan, dan membiarkannya tumbuh sesuai rencana dan berkembang dengan cara yang benar dengan cara yang benar pada waktu yang tepat.
- 4) Bertujuan tinggi. Inovator membutuhkan tujuan besar untuk berhasil dan menemukan peran yang tepat di pasar.
- 5) Mencoba/menguji/mengevaluasi. Inovator harus mengikuti aturan, yaitu mencoba, menguji, dan memodifikasi. Ini sangat membantu untuk mengatasi kelemahan dalam suatu produk, proses atau layanan.
- 6) Belajar dari kesalahan Anda. Inovasi tidak dapat menjamin keberhasilan. Lebih jauh lagi, kegagalan dapat menciptakan inovasi.

H. JENIS INOVASI

Ada tiga jenis inovasi, yang pertama adalah melakukan perubahan sederhana pada produk dan tidak menghilangkan sifat aslinya, yang kedua adalah menciptakan produk baru yang unik dan berbeda dari produk sebelumnya dan juga memiliki ciri baru sehingga berbeda dengan aslinya dan terakhir memiliki inovasi dalam pembuatan produk baru atau modifikasi yang sudah ada serta menciptakan dan memodifikasi bentuk atau desain untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Inovasi memiliki empat jenis, yaitu :

1. Inovasi Arsitektur

Inovasi berarti menciptakan ujung bawah produk dan proses, dan menentukan kalender teknis dan pemasaran yang akan mengintegrasikan pengembangan lebih lanjut.

2. Inovasi Pasar

Inovasi semacam itu berpotensi membuka peluang pasar baru melalui dampak teknologi pada sistem rekayasa dan produksi, serta mempertahankan dan memperkuat desain yang telah disetujui.

3. Secara Teratur Berinovasi

Inovasi adalah tentang perubahan berdasarkan kemampuan teknis dan kreatif yang diterapkan pada pasar dan pelanggan yang ada. Hasil dari perubahan ini adalah untuk melestarikan keterampilan dan sumber daya yang ada.

4. Revolusi Inovasi

Inovasi adalah terobosan dan fasilitas teknis dan pengetahuan yang sudah ketinggalan zaman, tetapi uanglah yang berlaku untuk pasar dan pelanggan yang ada.

E. GENERASI INOVASI

Telah terjadi pergeseran mendasar dalam cara industri menciptakan ide dan nilai baru dan membawanya ke pasar pada abad 20. Pada abad ini, model inovasi tertutup telah berhasil meningkatkan kinerja industri. Namun, dengan banyaknya penemuan di bidang teknologi informasi, model inovasi tertutup dan pergeseran ke model inovasi terbuka banyak menuai kritik. Pergeseran ini mengarah pada perkembangan dunia akademik, di mana pandangan tentang fenomena dan hubungannya

dengan berbagai ilmu semakin terbuka dibandingkan abad-abad sebelumnya. Gerakan inovasi untuk mengubah konsep/teori telah mengarah pada penemuan melalui reinventing konsep dan pendekatan. Perkembangan inovasi dibagi menjadi lima generasi perilaku inovasi, yaitu:

1. Generasi Pertama - Model Kotak Hitam

Meskipun diakui secara luas bahwa penting untuk mengalokasikan sumber daya energi ke semua bidang aktivitas manusia, ekonomi, penelitian dan pengembangan, dan inovasi, model kotak hitam meminjam kendali dari pembelajaran dan memberi sinyal bahwa proses inovasi itu sendiri tidak penting dan bahwa proses inovasi itu sendiri tidak penting. satu-satunya hal yang penting adalah input dan juga output. Model ini menganggap inovasi sebagai kegiatan ekonomi industri yang penting. Model kotak hitam inovatif ini muncul bersamaan dengan teori sosiologi sains yang menekankan rasa otonomi ilmiah dan rasa kemandirian untuk pengembangan sains. Model kotak hitam dan keengganan para ekonom dan peneliti lain untuk memisahkan sains, teknologi, dan pengembangan industri menjadi alasan utama kurangnya kebijakan publik untuk mendorong inovasi baru.

2. Generasi Kedua - Model Linier (Termasuk Driver dan Teknologi Panggilan Sesuai Permintaan).

Tahun 1960-an dan 1970-an menunjukkan bahwa kotak hitam inovasi mengarahkan para peneliti untuk fokus pada proses spesifik untuk menciptakan teknologi baru dan pendidikan yang terkait dengan perubahan teknologi. Edisi pertama Inovasi Linier berfokus pada kebaruan teknologi sebagai pendorong inovasi. Model linier “didorong oleh permintaan” atau “didorong oleh pasar” dikembangkan

segera setelah menyadari pentingnya pasar dan potensi permintaan konsumen akan teknologi tersebut. Dikotomi teknologi-*push/push-pull* tidak hanya digunakan untuk menggambarkan keberhasilan atau kegagalan banyak teknologi baru, tetapi juga untuk memperkenalkan masalah kegagalan. Salah satu konsep yang terkait dengan model linier adalah apa yang dikenal sebagai “barriers to innovation” atau aspek yang membatasi adopsi teknologi baru. Meski sangat jelas dan mudah dipahami, model linier juga memiliki terlalu banyak penyimpangan dari kenyataan. Dengan bias atau kelemahan ini, model linier ini dengan cepat digantikan oleh model yang lebih kompleks.

3. Generasi Ketiga - Model Interaktif (Termasuk Model Berpasangan dan Terintegrasi)

Model linier dianggap sebagai cerminan yang sangat sederhana dari interaksi lingkungan umum antara sains, teknologi, dan pasar. Perlu dipahami dan dideskripsikan secara lebih rinci semua aspek dan pelaku dari suatu proses inovasi. Model keseluruhan dari proses inovasi dapat dianggap sebagai jaringan lingkungan dari saluran komunikasi internal dan eksternal yang menghubungkan penggunaan yang berbeda dan menghubungkan industri, membedakannya dari masyarakat, ilmu pengetahuan dan teknologi secara lebih luas. Kekuatan utama model interaksi adalah menggambarkan jumlah interaksi yang diperlukan untuk keberhasilan suatu inovasi. Model interaksi menarik perhatian peneliti ke kesenjangan antara ide-ide teknologi baru dan hasil ekonomi. Model interaktif adalah upaya untuk mengintegrasikan dinamisme teknologi dan daya tarik pendekatan pasar ke dalam model inovasi holistik, sambil menawarkan pendekatan yang lebih bernuansa dan holistik untuk masalah dan peserta inovasi.

4. Generasi Keempat – Model Sistem (Termasuk Sistem dan Jaringan Inovasi Nasional).

Kompleksitas inovasi tidak hanya membutuhkan interaksi industri yang berbeda, tetapi juga kerja sama antar industri tersebut. Mekanisme desentralisasi yang mapan telah berakhir dan banyak masalah telah digantikan oleh entitas baru yang telah melintasi batas organisasi dengan entitas pasar. Fokus utama dari pendekatan pemodelan sistem ini adalah inovasi sebagai sistem yang menekankan interaksi, saling ketergantungan, dan sinergi. Model sistem ini berbagi pengamatan bahwa industri yang tidak memiliki sumber energi yang besar untuk mendorong inovasi dalam industri dapat memanfaatkan keterkaitan dengan jaringan industri dan organisasi lain.

5. Generasi Kelima - Model Evolusioner

Kebutuhan akan pendekatan ekonomi evolusioner dipicu oleh sejumlah kegagalan ekonomi neoklasik, termasuk ketidakmampuan menghadapi dinamika perubahan kualitatif dan kuantitatif karakteristik intrinsik dari inovasi teknologi.

BAB 3

KREATIVITAS

A. PENDAHULUAN

Perkembangan ilmu pengetahuan, seni dan teknologi yang semakin pesat, menjadikan seluruh umat manusia di belahan bumi manapun, termasuk Indonesia telah menikmati buah dari kemajuan ilmu pengetahuan, seni dan teknologi tersebut (Uno & Lamatenggo, 2016). Jarak antarkota, antarprovinsi, bahkan sampai antarnegara tidak lagi menjadi sulit untuk ditempuh, ini semua karena adanya hasil karya ilmu pengetahuan dan teknologi.

Perkembangan sejalan dengan peradaban manusia. Melalui ilmu pengetahuan manusia akan menciptakan hal-hal baru dan memperbaiki kekurangan-kekurangan yang ada. Namun, semua itu tidak akan pernah terwujud, jika manusia tidak memiliki keingintahuan yang tinggi, keinginan untuk maju dan mandiri, serta ide original yang ada dalam diri setiap manusia. Ide original inilah yang dinamakan kreativitas.

Kreativitas sebagai sebuah kemampuan yang penting untuk dimiliki oleh seseorang. Kunci kesuksesan di zaman yang serba canggih adalah kreativitas yaitu seseorang mampu membuat gagasan baru yang selanjutnya di ubah menjadi realitas dengan menggunakan inovasi.

B. KONSEP DASAR KREATIVITAS

Pendidikan Abad 21 yang sekarang telah berjalan menuntut manusia untuk bisa terampil dalam berbagai hal, begitu juga dengan kreativitas dari manusia itu sendiri (Wulandari, suardana, & Devi, 2019).

1. Pengertian Kreativitas

Kreativitas adalah proses pemecahan masalah yang ditumbuhkembangkan dari cara berpikir yang lebih fleksibel dan interpretasi yang tinggi (Sugiarto, Agung, & Djukuri, 2015; dan Kusumaningrum & Djukri, 2016). Selain itu, Munandar (2014) menyatakan bahwa kreativitas adalah kecakapan individu untuk melihat beberapa macam kemungkinan penyelesaian terhadap satu persoalan yang dihadapi. Kreativitas adalah cara pandang berdasarkan informasi untuk menemukan solusi dari suatu perkara yang difokuskan pada kadar, kesesuaian dan heterogenitas jawaban (Mustaqim, Ismirawati & Bahri, 2022).

Kreativitas adalah keterampilan berpikir berdasarkan informasi yang tersedia, untuk menemukan kemungkinan jawaban atas masalah dan fokus pada kuantitas, kesesuaian dan keragaman jawaban (Greenstein, 2012). Kreativitas merupakan sebuah sifat, kemampuan, proses berkreasi, pengamatan yang mempengaruhi personalitas dan menghasilkan kebaruan, baik berupa produk, gagasan praktis, dan juga ide dari suatu individu (Riyanti, 2019,pp:3-11)

Kreativitas bukan bawaan sejak lahir, namun akan berkembang jika terus dilatihkan. Meskipun pada dasarnya tidak semua manusia bersifat sebagai inovator, namun jika melatih untuk menggali ide dan mencari jalan keluar dari ide tersebut, maka seseorang akan memiliki kreativitas yang tinggi.

Ada beberapa kondisi yang bisa membangun kreativitas seseorang, yaitu:

- a) Keterbukaan dalam hal profesionalitas
- b) Keterbukaan menjelaskan transparansi personal dalam penggalian pengetahuan, condong menemukan, menjumpai, memperkirakan, menerka, dan menunggangi berita yang bersifat abstrak juga sensorik. Pribadi terbuka mengarah pada kegemaran mendapat nilai maksimal pada tes kreativitas dan kognisi untuk mengejar pekerjaan ilmiah dan bagus. Keterbukaan terhadap pengalaman dapat meningkatkan kinerja adaptif.
- c) Kemampuan untuk mempelajari hal-hal yang sifatnya personal.
- d) Kecakapan untuk melakukan sebuah perubahan
- e) Kemampuan untuk berinovasi adalah kemampuan untuk bereksplorasi dan menghasilkan beberapa komponen dan manfaat yang lebih jelas, baik berupa ide maupun solusi dari ide tersebut.

2. Ciri-ciri Kreativitas

Menurut Rachmawati & Kurniati (2012), ciri-ciri kreativitas sebagai berikut:

- a) Menghargai keahlian sendiri
- b) luwes dalam mengimbangi pemikiran yang berbeda
- c) Bersifat independen
- d) Toleransi terhadap imajinasi
- e) Menyukai kegiatan yang sifatnya inovatif
- f) Menguasai publik dengan opini sendiri
- g) Punya rasa gemas pada sesuatu yang unik
- h) Terbuka terhadap argumen yang berbeda
- i) Memiliki nyali dalam mencari keputusan besar
- j) Memiliki *self-confidence*

- k) Mempunyai responsibilitas dan komitmen tinggi
- l) Gigih dan tidak mudah jenuh
- m) Daya ingat kuat dalam memecahkan masalah
- n) Memiliki banyak gagasan
- o) Tanggap terhadap atmosfer pergaulan
- p) Cenderung memikirkan masa kini dibanding masa lampau
- q) Memiliki *self-image* dan kemampuan emosi yang terkontrol
- r) Menyukai hal absurd, rumit, dan berisi tebakan
- s) Memiliki ide murni dari pemikiran sendiri
- t) Mempunyai selera yang sifatnya intensif
- u) Memanfaatkan waktu kosong untuk *self development*
- v) Menguasai forum dan vokal
- w) Kerap kali mengutarakan persoalan heterogen
- x) Memiliki akhlak mulia dan budi pekerti luhur
- y) Mencintai keindahan

3. Jenis-Jenis Kreativitas

Stenberg (2011) menyatakan bahwa kreativitas itu terbagi menjadi delapan jenis, yaitu:

- a) Replikasi, adalah sebuah kegiatan untuk mempetahankan suatu bidang tetap pada tempatnya. Contohnya adalah seorang penyanyi hanya merubah cengkok namun lirik dari lagu tersebut tetap.
- b) Redefinisi, adalah sebuah kegiatan mendefinisikan kembali sesuatu dengan pemikiran yang tidak sama dari sebelumnya.
- c) Gerak maju, usaha menyelaraskan sesuatu dengan perkembangan zaman.

- d) Gerak maju tingkat lanjut, aktivitas untuk melangkah lebih maju dari bisnis yang sudah dirintisnya
- e) Mengarahkan ulang, tindakan untuk mengembalikan sesuatu dari arah awal menuju arah sebenarnya
- f) Rekonstruksi, adalah sebuah usaha untuk mendirikan kembali sesuatu yang sudah ada.
- g) Memulai kembali, merupakan tindakan menggapai inti kegiatan yang direncanakan
- h) Integrasi, adalah gerakan menyatukan dua hal yang saling bertentangan

C. PENDEKATAN KREATIVITAS

Kreativitas seringkali disamakan dengan inovasi, oleh sebab itu perlu penjabaran khusus terkait perbedaan itu dengan beberapa pendekatan. Berikut ini akan dibahas terkait pendekatan yang ada dalam kreativitas

1. Landasan Pengembangan Konsep Kreatif

Berikut adalah beberapa pendekatan yang ada dalam kreativitas

- a) Pendekatan mistik, adalah sebuah pendekatan yang memahami bahwa kreativitas berhubungan dengan Ilahiah. Kreativitas diibaratkan sebagai sebuah wadah yang tak berisi, namun orang kreatif mampu mengisi wadah tersebut dengan ide-ide baru sehingga mampu menghasilkan sebuah produk (Ambarita, 2016).
- b) Pendekatan pragmatis, yaitu sebuah pendekatan yang menempatkan kreativitas berdasarkan bidang praktis. Pendukung utama dari kreativitas adalah *lateral thinking*, yaitu melihat segala sesuatu secara meluas dari sudut pandang yang berbeda (Sudjalil, Mujianto & Rudi, 2022)

- c) Pendekatan psikodinamik, adalah pendekatan yang lahir dari ketegangan antara dunia nyata dengan angan-angan. Terkadang seseorang memiliki konflik dengan angan-angannya dan dianggap selalu memikirkan kejadian masa lalu.
- d) Pendekatan psikometri, adalah pendekatan yang dilakukan kepada orang yang memiliki kreativitas yang sangat tinggi.
- e) Pendekatan kognitif, adalah pendekatan memahami kreativitas lewat gambaran mental dan proses yang mendasari seseorang mampu melakukan kegiatan berpikir secara kreatif. Kreativitas selalu berhubungan dengan kecerdasan. Kecerdasan yang tinggi dibutuhkan untuk menghasilkan daya cipta yang tinggi pula (Mulyati & Sukmawijaya, 2013)
- f) Pendekatan *Social-personality*, adalah pendekatan yang menggunakan variabel kepribadian, variabel motivasional, dan lingkungan sosial budaya yang memiliki kaitan dengan kreativitas. Kreativitas tidak hanya membutuhkan motivasi tetapi juga memunculkan motivasi (Adirestu, 2017)
- g) Pendekatan evolusioner, adalah pendekatan yang berkaitan dengan evolusi gagasan yang berkaitan erat dengan perkembangbiakan gagasan yang kreatif.

2. Strategi Pengembangan Kreativitas

Ada beberapa strategi yang bisa dilakukan dalam pengembangan kreativitas, yaitu:

a. Menciptakan Produk

Menciptakan produk adalah kegiatan yang dilakukan yang didalamnya ada produk yang dihasilkan. Produk yang dimaksud bisa saja berupa gambar (Widyasanti, 2021).

b. Memanfaatkan Imajinasi

Pengembangan kreativitas dapat ditingkatkan melalui pemanfaatan imajinasi. Imajinasi merupakan kemampuan merefleksikan atau membangun angan-angan dari coretan masa lalu berdasarkan realita, fakta ataupun pengalaman seseorang. Imajinasi sering disebut sebagai khayakan. Dengan berimajinasi secara bebas, maka kreativitas anak akan berkembang dan hasil belajar kognitif juga ikut berkembang (Rahayu et al., 2023). Dengan imajinasi seorang anak dapat mengingat ide dan kata melalui gambaran ide yang ada dalam pikiran mereka (Rachmawati, 2012)

c. Peningkatan Eksplorasi

Eksplorasi adalah aktivitas melihat, dan merupakan kegiatan untuk mendapatkan pengalaman dan situasi baru dalam kehidupannya. Eksplorasi bisa dilakukan dengan cara berkunjung ke suatu tempat untuk mengetahui hal-hal baru dengan tujuan agar kreativitas anak bisa berkembang (Heldanita, 2018)

d. Melakukan Eksperimen

Eksperimen adalah kegiatan melakukan percobaan tentang sesuatu, mengamati proses yang terjadi, menuliskan hasil dari percobaan tersebut, kemudian mengkomunikasikan hasil tersebut di depan kelas dan selanjutnya di evaluasi oleh guru. Melalui eksperimen dapat memicu kemampuan anak berpikir dan memacu mereka untuk berpikir divergen dan menemukan gagasan baru dari kegiatan eksperimen yang dilakukan (Nasution, 2017).

e. Kolaborasi dalam Proyek

Metode proyek adalah suatu metode pembelajaran dengan mengelompokkan anak secara heterogen dengan

isu yang sama, dengan tujuan menempa peserta didik untuk berkolaborasi dalam kelompok (Windasari, Sofia & Surahman, 2016). Kegiatan ini tentunya melatih kreativitas anak.

f. Melalui Musik

Musik berdampak pada kognitif seseorang. Musik adalah aktivitas kreatif dan memberikan pengaruh pada peningkatan prestasi akademik (Rahman & Haryudi, 2021)

g. Penggunaan Bahasa

Bahasa ialah kemahiran seseorang dalam melakukan interaksi sosial dengan manusia dan makhluk lainnya (Yusuf, 2001). Ada beberapa permainan yang dapat mengembangkan kreativitas melalui bahasa yaitu peran, kuis, tebak kata, tebak huruf, cocok kata, cocok huruf, tirukan dan laksanakan.

D. PERMASALAH PENGEMBANGAN KREATIVITAS DI INDONESIA

Kreativitas anak indonesia cenderung menempati posisi terakhir dibandingkan dengan beberapa negara lainnya, tentunya dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhinya adalah sebagai berikut:

1. Hambatan Diri Sendiri

Faktor diri sendiri dapat menjadi pemicu utama mandeknya kreativitas seseorang. Aspek penghambat dalam diri sendiri bisa saja disebabkan oleh faktor psikologis, faktor biologis, faktor fisiologis dan juga faktor sosial.

2. Pola asuh

Pola asuh menjadi satu elemen yang memegang peranan terhadap perkembangan kreativitas anak, apalagi pola asuh orang tua. Pola asuh orang tua merupakan

proses peningkatan yang mendukung perkembangan fisik, emosional, finansial, dan intelektual anak selama orang tua melakukan proses pengimbangan, artinya orang tua memiliki keharusan dalam mengajar, mengarahkan, dan mengayomi serta melindungi anak sampai dewasa (Masni, 2017)

3. Sistem Pendidikan

Sistem pendidikan memiliki peranan penting dalam melahirkan kreativitas seorang anak, begitu juga sistem pendidikan yang ada di Indonesia. Para pendidik di lingkungan sekolah diuntut agar menghasilkan lulusan yang memiliki ide-ide atau gagasan kreatif dalam menyelesaikan suatu masalah (Kau, 2017). Guru di sekolah juga memiliki peran dan kesempatan untuk menstimulus kreativitas anak didik. Pemberian berbagai macam tugas serta penggunaan model pembelajaran yang bervariasi akan merangsang perkembangan kreativitas anak didik (Nur, Zubaidah, Mahanal, Rohman, 2020).

4. Latar Belakang Sejarah dan Budaya

Latar belakang bangsa Indonesia yang pernah di jajah selama beberapa abad oleh pemerintah kolonial Belanda menyisakan dampak yang cukup besar terhadap kreativitas anak bangsa. Tradisi kehidupan yang dimana anak berada dalam konflik dan ketakutan membuat anak bangsa Indonesia seolah kehilangan nyali untuk hidup secara mandiri. Selain itu budaya masyarakat kita yang kadang menganggap memiliki angan-angan yang tinggi adalah sebuah ketidakkniscayaan.

E. CARA MENGEMBANGKAN KREATIVITAS

Beberapa cara yang bisa dilakukan untuk mengembangkan kreativitas, diantaranya:

1. Menumbuhkan Daya Visi

Daya Visi adalah kegiatan merefleksikan sesuatu yang belum terjadi dan akan dihadapi di masa mendatang. Misalnya pedagang bakso yang mengubah wujud bakso, mengembangkan aneka rasa, mengubah cara penyajiannya, cara memasak, dan juga isian dari bakso tersebut, agar bisa memenuhi selera konsumen dan bisa bersaing dengan pedagang lain.

2. Meningkatkan Kemampuan

Agar kebutuhan konsumen baik dalam bentuk barang maupun jasa dapat diwujudkan, maka seseorang bisa mengembangkan kemampuannya. Kreativitas dari seseorang akan melahirkan banyak ide.

3. Mengembangkan Insting/intuisi

Intuisi adalah butir energi yang didapatkan dari perenungan yang panjang. Orang yang kreatif akan mengembangkan intuisinya dalam mengambil keputusan.

4. Mengembangkan Daya Imajinasi

Imajinasi adalah kemampuan manusia yang unik, karena fantasi merujuk pada kemahiran seseorang tentang dunia khayalan yang tidak benar-benar ada di sekitar dan bagaimana dia menggabungkannya untuk menciptakan ide original.

5. Berpikir lateral

Berpikir lateral adalah proses pemikiran dalam memecahkan masalah melalui pendekatan yang lebih kreatif dalam menghasilkan sejumlah ide-ide baru. Berpikir lateral cenderung lompat-lompat, namun buah pemikirannya membentuk alur yang utuh dan substansinya jelas.

BAB 4

MANAJEMEN IDE

A. PENDAHULUAN

Di era saat ini informasi dan teknologi menjadi hal yang vital dalam berbagai aspek kehidupan manusia. Penggunaan teknologi telah berkembang ke banyak aspek dalam kehidupan manusia salah satu contohnya transaksi jual beli secara online. Hal ini didukung oleh keinginan manusia yang mau terus berkembang, dengan begitu manusia secara tidak langsung mulai menciptakan sebuah karya baru guna mempermudah aktivitas yang dilakukan. Penciptaan karya-karya baru yang dilakukan oleh manusia inilah yang disebut kreatifitas. Ini menjadi terobosan baru yang bermakna bagi banyak manusia yang biasa disebut inovasi, (Yulius, 2021)

Inovasi dan kreativitas merupakan kunci kesuksesan dalam berwirausaha karena 2 hal ini bagian inti dari kewirausahaan. Seperti yang dikatakan oleh (Brier & lia dwi jayanti, 2020), kewirausahaan adalah proses kemanusiaan (*human process*) yang berkaitan dengan kreativitas dan inovasi dalam memahami peluang, mengorganisasi sumber-sumber, mengelola sehingga peluang itu terwujud menjadi suatu usaha yang mampu menghasilkan laba atau nilai untuk jangka waktu yang lama. Definisi tersebut menitikberatkan kepada aspek kreativitas dan

inovasi, kerana dengan sifat kreatifitas dan inovatif seseorang dapat menemukan peluang.

Secara umum manajemen diartikan sebagai ilmu dan seni guna mencapai bagaimana cara tujuan sebuah organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi dan pengendalian dalam menjalankan suatu bisnis. Menurut P Robbin dan Mary Coutler (2014 : 33) menyatakan bahwa *“Management involves coordinating and overseeing the works activities are completed effectively”*. Artinya manajemen melibatkan koordinasi dan mengawasi kegiatan pekerjaan secara efisien dan efektif.

Dalam bisnis manajemen ide diperlukan ide-ide yang lahir dari pemikiran pelaku usaha selalu berkembang setiap harinya guna memperbaiki manajemen usaha yang sedang dijalankan guna mendapatkan keuntungan dan pangsa pasar yang lebih luas. Pengaturan ide kreatif dan inovatif perlu dilakukan oleh pelaku bisnis guna menciptakan produk baru serta di rangkakan dengan motif atau model yang baru sehingga dapat menjadi produk yang berbeda dari pesaing serta bervalued sehingga menjadi produk yang unggul.

B. IDE BISNIS

Pelaku usaha dalam menjalankan bisnisnya selalu menciptakan ide-ide baru dalam menciptakan dan mempromosikan produknya. Secara pengertian sederhana ide adalah satu kesatuan konsep, pikiran, pengetahuan dan keyakinan serta rencana untuk melaksanakan kegiatan usaha. Oleh sebab itu ide menjadi icon berpikir kreatif yang secara bersama-sama melibatkan alat pendengaran, penglihatan dan perasa. Kolaborasi dari ke-3 hal ini menjadi dasar yang kuat sebagai daya pikir seorang wirausaha dalam menghasilkan ide bisnis.



Seorang wirausahawan yang sukses tentu yang dapat mengambil keputusan untuk kemajuan bisnisnya. Wirausaha yang sukses salah satunya mampu menemukan ide melalui berbagai teknik yang ada. Penemuan ide bisnis tersebut diperoleh dari pencarian ide bisnis melalui cara berpikir terhadap suatu hal. Ide akan tercipta jika seseorang memandang sesuatu hal yang positif maka akan tercipta tujuan yang diinginkan. Harapan yang kuat terhadap suatu hal akan mempengaruhi otak seseorang untuk melihat apa yang seseorang harapkan untuk melahirkan ide.

Tabel 1. Cara Menemukan Ide Bisnis Yang Menarik

No	Cara menemukan ide bisnis	Deskripsi
1	Temukan <i>passion</i> Anda	<p>Banyak ahli sepakat bahwa <i>passion</i> merupakan jantungnya kewirausahaan (Obschonka, Moeller, dan Goethner, 2019). Hal ini karena <i>passion</i> merupakan aktivitas yang digemari oleh seseorang. Orang yang melakukan aktivitas sesuai dengan <i>passion</i> atau gairahnya dapat membuat dirinya menjadi disiplin untuk mencapai visinya. <i>Passion</i>, dengan demikian merupakan gairah besar untuk melakukan sesuatu yang disukai dan penting untuk mencapai visinya. <i>Passion</i> dapat dibagi menjadi dua tipe yaitu <i>passion</i> harmoni dan 1547 obsesi. <i>Passion</i> harmoni bersifat positif sebaliknya <i>passion</i> obsesi bersifat terpaksa. Individu yang memiliki <i>passion</i> harmoni dapat melakukan suatu hal karena senang, cinta dan seirama dengan hal-hal yang disukai akan suatu hal. Contoh: apabila orang menjadikan hobinya sebagai pekerjaan atau sumber pendapatan.</p> <p><i>Passion</i> obsesi <i>Passion</i> ini yang membuat seseorang terpaksa untuk menjalani suatu kegiatan, walaupun tidak sesuai dengan nilai pribadinya. Akibatnya akan membuat seseorang seperti robot atau kaku karena orang tersebut tidak memiliki kemampuan untuk mengontrol hasil akhir yang mungkin tidak sesuai dengan keinginannya. Contoh: Seseorang mendapatkan gaji untuk dapat menafkahi keluarganya.</p>

2	Temukan Permasalahan yang Dialami Pasar	<p>Bisnis dapat berkembang karena memiliki pasar yang besar. Pasar merupakan pembeli potensial maupun aktual. Bisnis didirikan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh pasar.</p> <p>Semakin penting dan besar permasalahannya maka semakin menarik bisnis tersebut, jika mampu menawarkan produk yang dapat mengatasi atau menyelesaikan masalah yang dihadapi pasar yang besar</p>
3	Peka terhadap Permasalahan yang Dialami Diri Sendiri dan Orang banyak	<p>Permasalahan yang dihadapi oleh pasar dapat berupa keluhan, kekecewaan, ketidakpuasan dan sebagainya. Masalah tersebut timbul karena produk yang ada pada saat ini <i>valuenya</i> di bawah ekspektasi pelanggan.</p> <p>Permasalahan yang dihadapi oleh pasar dapat ditemukan melalui riset, obrolan keseharian atau bahkan pengalaman pribadi. Seringkali tanpa disadari masalah-masalah yang terjadi pada diri sendiri, kerabat, atau teman merupakan permasalahan yang juga dialami oleh pasar.</p> <p>Salah satu kesulitan menemukan masalah yang dihadapi oleh pasar adalah seringkali kurang menyadari masalah dan kebutuhan yang mereka alami. Oleh karena itu, harus bisa secara jeli memahami kebutuhan-kebutuhan atau masalah-masalah yang ada di sekelilingnya.</p>

4	Belajar dari <i>Trend</i> Masyarakat	<p>Produk yang lagi <i>ngetrend</i> di masyarakat dapat memengaruhi pola konsumsi masyarakat. Misalnya, beberapa bulan yang lalu, sempat viral jajanan es boba. Serentak, pasar ramai-ramai ingin membeli produk tersebut dan mulailah bermunculan pengusaha-pengusaha yang menjual produk yang sedang <i>ngetrend</i> tersebut.</p> <p>Wirausaha mendapatkan tantangan untuk dapat memodifikasi produk yang sedang menjadi <i>trend</i> dan diminati pasar. Bila wirausaha tidak melakukan modifikasi, maka produknya akan sama dengan kompetitor yang lain. Jika itu dilakukan maka tidak ada alasan pasar untuk membeli produk wirausaha tersebut, sehingga sangat sulit dapat memenangkan persaingan.</p> <p>Oleh karena itu, perlu dapat mencermati produk yang dihasilkan perusahaan lain dan berikan sentuhan ide untuk memiliki konsep produk yang lebih unik dan penting bagi pasar</p>
5	Mengkombinasikan dengan Produk Sejenis	<p>Calon wirausaha maupun wirausaha baru ketika akan berbisnis akan melayani pasar, maka penting untuk mempelajari produk-produk apa saja yang sudah ada di pasaran. Tugas wirausaha tidak hanya sekedar mengetahuinya, tetapi juga memahami dan menilai pada aspek mana kelebihan dan kekurangan dari produk yang telah dihasilkan oleh para pesaing.</p>

		<p>Aspek-aspek seperti ketidakpuasan yaitu keinginan pasar terhadap produk yang sudah ada, tetapi belum terwujud juga menjadi catatan penting yang harus dimiliki. Informasi tersebut, dapat dijadikan pertimbangan wirausaha untuk mengkombinasikan dan menciptakan ide bisnis baru.</p> <p>Secara singkat terdapat 3 tahapan yang harus dilakukan oleh wirausaha yaitu: pahami, tiru, dan modifikasi.</p> <p>Contohnya: ojek <i>online</i> muncul untuk memecahkan persoalan berupa adanya kebutuhan transportasi yang tinggi dengan biaya yang lebih murah. Jasa ojek <i>online</i> atau produk ditawarkan untuk menyempurnakan produk ojek konvensional yang telah ada sebelumnya</p>
6	Berusaha menghadirkan solusi	<p>Solusi terhadap permasalahan yang dialami oleh pasar, dengan menghasilkan produk yang memiliki <i>value</i> sesuai bahkan diusahakan dapat melebihi dengan apa yang telah dipersyaratkan oleh pelanggan.</p> <p>Oleh karena kebutuhan dan keinginan pelanggan terus berubah, maka wirausaha harus mampu menghadirkan solusi yang berkelanjutan melalui keunggulan bersaing.</p>

Sumber : Zimmerer dan Scarborough (2018)

Keunggulan produk yang diciptakan oleh seorang wirausaha yang disesuaikan dengan trend masa kini maka diperlukan sifat pemberani dan pantang menyerah dari pelaku bisnis

dengan begitu mereka tidak akan mudah putus asa dalam mengembangkan bisnis yang sudah ada walaupun kadang kendala-kendala bisnis selalu dihadapi oleh pembisnis.

C. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KREATIVITAS

Yang menjadi kekuatan dalam bisnis yaitu setiap individu pelaku bisnis harus memiliki kreatifitas yang cukup memadai karena ini akan menjadi kekuatan pendorong untuk pengembangan usaha ke depannya. Menurut John (2007) sesuai dengan definisi pada umumnya bahwa kreativitas adalah kemampuan untuk menciptakan atau menemukan sesuatu yang baru yang berbeda dari yang sebelumnya. Berikut faktor-faktor yang mempengaruhi kreativitas yaitu :

- 1) Faktor lingkungan keluarga, dalam hal ini lingkungan keluarga akan memberikan pengaruh yang kuat untuk mengekspresikan diri tanpa tekanan dan hambatan karena suasana keluarga yang harmonis dan demokratis.
- 2) Faktor lingkungan sekolah, dalam hal ini suasana dan kondisi sekolah sangat menentukan kreativitas berkembang.
- 3) Faktor lingkungan masyarakat, dalam hal ini karena kultur masyarakat yang heterogen secara tidak langsung akan menimbulkan berbagai ide dan pendapat yang berbeda-beda ini menjadi peluang terciptanya kreativitas yang beragam.
- 4) Faktor lain, dalam hal ini dapat berupa pengaruh tingkat pendidikan misalnya seorang anak memiliki orang tua yang berpendidikan tinggi tentu cenderung lebih kreatif ketimbang dengan yang berpendidikan rendah karena ini ada pengaruh sarana dan prasarana yang memupuk seorang anak agar tampil dengan daya

inisiatif dan kreatifitas yang tinggi. sedangkan faktor yang lainnya seperti intelegensi maksudnya intelegensi yang tinggi pada setiap individu yang mempunyai intelegansi yang tinggi tentu mempunyai gagasan baru untuk menciptakan produk.

BAB 5

MANAJEMEN PORTOFOLIO

A. PENGERTIAN DAN FUNGSI MANAJEMEN

Manajemen merupakan suatu istilah yang banyak digunakan dalam kegiatan kehidupan khususnya di bidang usaha. Griffin (2021) memaparkan bahwa manajemen berfokus pada perencanaan, kepemimpinan, mengorganisasikan dan pengontrolan. Namun tidak hanya di bidang usaha saja, manajemen juga diterapkan dalam kehidupan sehari-hari. Manajemen dapat diterapkan untuk mengatur aktivitas sehari-hari agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Secara umum kita dapat mengartikan bahwa manajemen adalah suatu upaya pengaturan, perencanaan, untuk mencapai tujuan.

1. Pengertian Portofolio

Portofolio dapat diartikan sebagai rangkuman perjalanan kehidupan seseorang. Pada suatu perusahaan atau lembaga korporasi portofolio dapat diartikan sebagai sebuah gambaran atau kumpulan pencapaian perusahaan tersebut di bidangnya. Portofolio menjadi sebuah gambaran yang disajikan sedemikian rupa tersusun dan teratur sehingga orang lain dapat melihat dan mengambil kesimpulan tentang seseorang ataupun suatu lembaga tertentu.

2. Manajemen Portofolio

Manajemen portofolio dapat diartikan sebagai upaya pengaturan, perencanaan dan pengontrolan dalam pembuatan portofolio. Jika seseorang ingin membuat portofolio tentang perjalanan karirnya maka manajemen portofolio berupaya untuk mengatur, merencanakan, hingga mengontrol bagaimana portofolio tentang dirinya dapat terwujud dengan baik. Jika sebuah perusahaan melakukan manajemen portofolio maka ia berupaya untuk membuat profil perusahaan sedemikian hingga agar dapat memiliki kualitas yang baik untuk sebuah perusahaan. Namun portofolio tidak hanya untuk merepresentasikan perjalanan karir seseorang atau perjalanan karir lembaga saja. Portofolio juga dapat digunakan untuk mendeskripsikan atau merepresentasikan suatu *project* agar *project* tersebut dapat dipresentasikan kepada orang lain dan dapat dipahami dengan mudah sehingga disajikan menjadi sebuah *portofolio project*.

Di dunia bisnis atau usaha manajemen portofolio sudah banyak digunakan, sebagaimana yang tadi dicontohkan yaitu jenis *portofolio project*. Portofolio project dalam suatu perusahaan atau bisnis akan memiliki peran yang sangat penting untuk mendapatkan tender-tender perusahaan. Setiap perusahaan berupaya untuk membuat portofolio project yang paling kreatif dan yang terbaik agar dapat dipilih untuk menjadi solusi yang diharapkan oleh mitra kerja. Seorang pelaku bisnis berlomba-lomba menyusun portofolio *project* untuk mengembangkan usaha mereka agar tetap eksis di dunianya.

Lalu bagaimana dengan portofolio sebuah inovasi? Sama halnya dengan portofolio diri dan portofolio proyek. Portofolio sebuah inovasi juga berusaha untuk menyusun gambaran sebuah inovasi yang akan dikembangkan agar inovasi tersebut dapat terwujud sesuai harapan. Untuk menghasilkan sebuah portofolio yang baik maka perlu dilakukan tahapan-tahapan yang tepat dalam menyusun portofolio.

B. TAHAPAN MANAJEMEN PORTOFOLIO

Bagaimanakah tahapan dalam manajemen portofolio? Berikut adalah beberapa gambaran umum dalam tahapan manajemen portofolio.

- 1) Menentukan tujuan yang akan dicapai
- 2) Menentukan strategi pencapaian tujuan
- 3) Sistem pengelolaan atau controlling proses
- 4) Mendokumentasikan hasil

1. Menentukan Tujuan Yang Akan Dicapai

Setiap orang memiliki visi atau tujuan maupun keinginan yang hendak di capai dalam kehidupannya. Sebagaimana fitrah manusia adalah memiliki nafsu atau keinginan, maka setiap orang memiliki keinginan untuk kehidupannya yang lebih baik dan cenderung ingin menuju pada kebaikan. Begitupun dengan keinginan manusia untuk menjadikan dirinya lebih baik, baik untuk pribadi ataupun untuk orang lain yang berada di kehidupannya atau lingkungannya. Secara naluriah manusia akan berupaya memenuhi kebutuhan dasar hidupnya dengan berbagai cara. Alamiahnya setelah memenuhi kebutuhan dasar hidupnya maka manusia cenderung untuk memenuhi keinginannya dalam kehidupan. Hal ini sudah menjadi pengetahuan bersama sebagai *basic needs* manusia dan kecenderungan manusia atas pemenuhan kebutuhan setelah kebutuhan dasar atau pokok. Sebagaimana dapat kita ketahui bersama dalam teori Hirarki Kebutuhan Maslow yaitu; a) kebutuhan dasar atau *basic needs* yang mencakup kebutuhan biologis, psikologis, serta keamanan, b) kebutuhan psikologis atau *psychological needs* yang mencakup; rasa memiliki atau kasih sayang, hubungan pertemanan ataupun percintaan dan keluarga, kebutuhan akan harga diri, rasa hormat, dan status sosial, c) kebutuhan akan pemenuhan diri atau *self fulfilment needs* atau aktualisasi diri.

Sebagian besar manusia akan menentukan tujuan dalam hidupnya untuk mencapai pemenuhan kebutuhan dasar ini.

Gambar 5.1 Piramida Hirarki Kebutuhan Maslow



Sumber : <https://changetherapy.org.uk/2022/01/21/maslows-hierarchy-of-needs/>

Tujuan ini erat kaitannya dengan visi, cara pandang seseorang terhadap kehidupan, maka tujuannya akan sesuai dengan visi yang ia miliki. Penting menentukan tujuan apa yang di akan dicapai agar dapat menentukan strategi yang tepat dalam pencapaiannya.

Berikut ini adalah cara yang dapat dilakukan untuk menjadi panduan dalam menentukan tujuan yaitu dengan prinsip SMART.

S	= <i>Specific</i>
M	= <i>Measureable</i>
A	= <i>Attainable</i>
R	= <i>Relevant</i>
T	= <i>Time Bound-Goals</i>

a. Spesifik

Dalam menentukan tujuan maka kita harus spesifik atau jelas, tertuju pada satu tujuan tidak mengambang ataupun tidak terlalu luas. Menentukan tujuan yang spesifik akan memudahkan kita untuk menentukan tolak ukur keberhasilan dari suatu tujuan. Banyak orang yang memiliki keinginan yang menjadi sebuah tujuan namun tujuannya itu tidak jelas atau kurang spesifik.

Misal kita ingin memajukan pendidikan di sekolah kita, maka tujuan yang harus kita buat harus lebih spesifik, di bidang apa kita akan memajukan pendidikan di sekolah kita? karena unsur atau bidang pendidikan itu sangat luas. misal kita ingin memajukan kemampuan *life skill* siswa di sekolah kita, maka tujuan ini sudah menjadi lebih spesifik, titik yang dikembangkan yaitu adalah *life skill*. Berarti strategi dan tolak ukur ke depan yang akan ditentukan fokus kepada pengembangan *life skill* siswa di sekolah.

b. Measurable

Dalam menentukan tujuan yang akan kita capai haruslah dapat terukur atau measurable. Sehingga kita tahu bahwa kita mampu melakukan atau mewujudkan tujuan yang ingin dicapai bukan sesuatu yang di luar kemampuan kita atau di

luar jangkauan kita yang tidak dapat kita capai, ini maksud dari prinsip *measurable*.

Kita harus mengetahui kapasitas kita secara pribadi, kapasitas tim, dan juga kapasitas objek yang akan kita lakukan inovasi jika hal ini berkaitan dengan individu. Hal yang tidak kalah penting yang dapat dijadikan tolak ukur adalah daya dukung selain sumber daya manusia SDM. Misal logistik atau peralatan dan perlengkapan yang digunakan, serta lingkungan yang akan menunjang.

Dengan melakukan analisis keterukuran kita dapat mengetahui sampai dimana kita dapat mencapai apa yang kita inginkan. Jika sesuatu tersebut terlalu tinggi untuk kita raih, diluar dari kemampuan kita maka buatlah tujuan yang lebih rendah di bawahnya yang dapat kita capai sesuai dengan takaran atau kemampuan kita. Hal ini juga membuat kita lebih ringan dalam langkah mencapai tujuan kita tidak terbebani dengan target atau tujuan yang berat yang di luar jangkauan kemampuan kita sehingga kita pun akan enjoy melakukan setiap langkah pencapaian tujuan.

c. *Attainable*

Maksudnya adalah sesuatu yang kita tentukan sebagai tujuan haruslah dapat kita raih atau dapat kita capai. Saat kita menentukan tujuan kita harus benar-benar yakin secara spesifik secara terukur bahwa kita dapat meraih atau mencapai apa yang kita tuju. Bagaimana caranya supaya kita dapat menentukan sesuatu itu dapat dituju maka Buatlah tujuan yang besar atau target yang besar menjadi target-target yang minimal namun target minimal ini adalah target-target kecil yang akan mencapai target-target besar artinya kita tidak langsung dapat mencapai puncak yang tinggi di atas tapi raihlah Langkah Demi Langkah tangga menuju puncak itu.

d. Relevan

Setiap orang memiliki tujuan dan keinginan Yang bervariasi dan bahkan dan tidak tanggung-tanggung kadang keinginan itu atau tujuan itu sesuatu yang ada di luar dari kepribadian dirinya atau berada di luar dari bidang yang dikuasai atau yang sebenarnya ingin dia tuju. misalnya dia seorang peneliti atau seseorang yang berada di bidang keilmuan laboratorium, namun tiba-tiba ia ingin menjadi seorang entertainer. tentu saja hal ini bertentangan atau tidak selaras dengan bidang yang ia tekuni untuk dapat mengetahui apakah sesuatu atau tujuan yang akan dicapai ini sesuai atau menunjang pada bidang yang ia ampu atau ia tekuni maka ada baiknya kita mempertanyakan kembali dengan beberapa pertanyaan seperti berikut ini.

1) What? Apa itu? Inovasi apakah itu?

seperti halnya pada prinsip 5W 1H, W yang pertama adalah what. Artinya apa itu merujuk pada hal apa yang akan kita lakukan atau apa hal yang akan kita kembangkan berkaitan dengan inovasi Apakah inovasi itu bermanfaat apa yang akan dituju Apa yang diharapkan Apa yang akan terjadi jika inovasi itu dikembangkan titik dengan pertanyaan What ini banyak bisa memicu pertanyaan-pertanyaan What selanjutnya seputar inovasi atau ide yang akan kita kembangkan.

2) What for? untuk apa?

pertanyaan kedua ini untuk menjawab atau mempertanyakan Untuk apa kita melakukan inovasi tersebut Untuk apa kita merancang inovasi tersebut. pertanyaan ini akan menjawab lebih luas lagi tentang suatu inovasi yang akan kita lakukan atau hal baru yang akan kita lakukan sehingga kita bisa mendapatkan

jawabannya sendiri kira-kira untuk apa sebetulnya kita melakukan suatu inovasi atau perubahan.

3) **How? Bagaimana? Bagaimana inovasi ini kedepannya? Bagaimana inovasi ini akan dikembangkan?**

Bagaimana inovasi ini kedepannya maksudnya jika inovasi ini dikembangkan Apa yang akan terjadi pada hal atau objek yang kita kembangkan ini Lalu bagaimana cara inovasi ini dikembangkan atau bagaimana cara mengembangkan inovasi yang berkaitan dengan objek yang akan kita kembangkan Apakah dapat dilaksanakan dengan mudah atau harus dengan proses yang kompleks. dengan pertanyaan Bagaimana maka kita dapat memprediksikan Bagaimana penyusunan strategi atau cara untuk mewujudkan inovasi ini.

e. Time bound-Goal

Dibutuhkan waktu yang jelas untuk setiap target yang akan dicapai. Kemampuan dasar *time management* dibutuhkan dalam menentukan *Time bound goal*. Untuk membuat sebuah tujuan dalam inovasi ataupun project maka perlu dilakukan analisa waktu dan penentuan waktu dari setiap pencapaian agar *effort* atau usaha yang dilakukan setiap waktunya memenuhi target dan tidak terbuang sia-sia.

Gambar 5.2 SMART Goals



Sumber: <https://www.hashmicro.com/id/blog/metode-smart/>

2. Menyusun Strategi Pencapaian Tujuan

Setelah kita menentukan apa tujuan yang akan di capai, untuk apa, dan bagaimana inovasi akan dikembangkan sesuai dengan kaidah SMART, maka langkah selanjutnya adalah menyusun strategi untuk mencapai tujuan atau inovasi yang ingin dilakukan. Diantara strategi yang dapat dilakukan adalah menentukan analisis kebutuhan dan menentukan capaian atau target berdasarkan waktu.

Untuk menyusun target kita dapat membedakannya menjadi tiga jenis target, yang pertama target jangka pendek, yang kedua target jangka menengah, dan yang ketiga target jangka panjang. Target jangka pendek seperti menentukan hal-hal yang dapat dicapai dalam kurun waktu satu sampai tiga bulan kedepan, target jangka menengah seperti menentukan target yang dapat dijangkau dalam waktu enam bulan sampai satu tahun, dan target jangka panjang berdasarkan target yang dapat dicapai dalam jangka waktu lebih dari satu tahun, dapat dua tahun, tiga tahun atau lima tahun.

Sebagai dasar penyusunan strategi yang akan dikembangkan dapat dilakukan juga analisis SWOT terlebih dahulu. Dengan melakukan analisis SWOT maka kita akan tahu dimana letak *Strength*, kekuatan kita letak *weakness* kelemahan kita, *opportunity* atau peluang dan *threats* atau ancaman yang kita miliki.

Gambar 5. 2 Analisis SWOT

ANALISIS SWOT



Sumber: https://id.wikipedia.org/wiki/Analisis_SWOT

3. Sistem Pengelolaan / Kontroling Pencapaian Tujuan

Proses kontroling dalam pencapaian tujuan perlu dilakukan agar perencanaan berjalan dengan tepat. Memantau sejauh mana tujuan telah tercapai ataupun mengetahui bagian kendala atau kesulitan yang terjadi di lapangan yang dapat menghambat pencapaian tujuan. Dalam proses pengelolaan, maka kontrolling menjadi salah satu kendali yang harus terus dipegang agar semua yang sudah direncanakan dari tujuan hingga target atau strategi dapat terlaksana dengan baik sesuai perencanaan. Dalam proses kontrolling maka perlu adanya rubrik atau acuan yang menjadi tolak ukur ketercapaian setiap target yang telah ditentukan atau disusun.

Jika kita membuat rencana portofolio untuk diri kita sendiri, maka kontroling haruslah dari diri sendiri, dapat menggunakan *time manajemen* dan *schedule board* harian hingga bulanan. Untuk memotivasi maka dapat dilakukan juga *reward* dan *punishment*. Apabila ada target yang telah tercapai maka

kita dapat memberikan *reward* kepada diri kita, dan apabila ada target yang gagal atau tidak tercapai maka kita juga bisa memberikan hukuman atau *punishment*. *Reward* dan *punishment* yang diberikan bisa disesuaikan dengan kebutuhan dan yang relevan juga dengan tujuan anda.

4. Dokumentasi dan Apresiasi Hasil Tujuan

Mendokumentasikan setiap pencapaian perlu dilakukan, ini merupakan bagian penting dalam manajemen portofolio, agar orang lain dapat mengetahui bagaimana hasil pencapaian seseorang atau suatu perusahaan dalam *track record* nya. Sehingga orang lain atau mitra kerja dapat percaya terhadap kita atau perusahaan. Keberhasilan suatu tujuan adalah impian dari setiap orang yang berinovasi. Maka ketika tujuan telah tercapai perlulah ada yang namanya pengukuhan Atau dapat dikatakan sebagai apresiasi hasil. Untuk apa kita perlu mengapresiasi dari hasil yang telah kita capai? tiada lain tujuan dari apresiasi ini adalah Untuk memicu, memotivasi agar terus berkembang lebih baik lagi dari apa yang sudah dilakukan. Dengan apresiasi seseorang akan merasa dihargai atas ide-ide atau inovasi yang telah dilakukan secara naluriah dia ingin melakukan pencapaian-pencapaian di atas apa yang telah dia dapatkan sehingga dengan hal ini akan melejitkan potensi yang semakin berkembang dan *excellent*.

E. CONTOH MANAJEMEN PORTOFOLIO INOVASI

Dalam manajemen portofolio inovasi, terlebih dahulu harus dapat menentukan apa jenis inovasi yang akan di kembangkan? Bagaimana inovasi yang dikembangkan dapat berdampak terhadap objek yang Anda kembangkan dan bagaimana kemanfaatan inovasi tersebut.

1. Manajemen Portofolio Dalam Inovasi Sistem Pendidikan

Misalnya Anda ingin membuat inovasi dalam sistem pendidikan. Banyak hal yang dapat dilakukan dalam melakukan inovasi dalam sistem pendidikan. Di antara yang dapat dilakukan dalam inovasi di sistem pendidikan adalah seperti berikut:

- a) Inovasi dalam proses pendidikan,
- b) Inovasi pengelolaan pendidikan
- c) Inovasi dalam evaluasi pendidikan.

Jika anda seorang guru Atau pelaku pendidikan atau seseorang yang berada di dunia pendidikan, maka anda harus melakukan inovasi terus menerus setiap hari untuk proses pengajaran bagi siswa-siswa anda. Katakanlah anda seorang guru yang harus melakukan inovasi pembelajaran, maka Anda harus menentukan dengan jelas aspek mana dalam sistem pendidikan yang akan anda buat inovasi, apakah pada aspek metode pengajaran, bahan ajar, atau assessment pembelajaran.

Setelah anda menentukan jenis inovasi apa atau pada bidang mana yang akan dilakukan inovasi maka langkah selanjutnya adalah menyusun portofolio dari inovasi yang ingin anda kembangkan di bidang pendidikan. Penting untuk membuat manajemen portofolio inovasi agar apa yang kita inginkan dan kita harapkan untuk tujuan pendidikan dapat terdokumentasikan dengan baik dan dapat dibaca atau dilihat oleh orang lain dengan mudah dan dengan pemahaman yang utuh.

Hal yang pertama yang harus dilakukan adalah deskripsikan dengan jelas tujuan yang anda harapkan dari inovasi yang ingin anda lakukan di bidang pendidikan kemudian tuliskan latar belakang dari tujuan atau permasalahan yang melatarbelakangi munculnya inovasi dalam bidang pendidikan tersebut. Selanjutnya susunlah rancangan strategi inovasi untuk pelaksanaan inovasi yang akan dilakukan di lapangan secara

terperinci dan dengan bahasa yang jelas. Strategi inovasi ini dapat berupa hal-hal yang berkaitan dengan teknis ataupun hal-hal yang berkaitan secara sistemik.

Terakhir lakukan dokumentasi atau pendokumentasian di setiap langkah kegiatan saat inovasi itu dilakukan hingga berhasil. Setiap langkah yang disusun akan menjadi sebuah portofolio inovasi yang baik untuk dilaksanakan.

2. Inovasi Dalam Bidang Wirausaha

Jika anda seorang wirausahawan atau seorang *entrepreneur* maka inovasi sangat sarat dengan kemajuan usaha anda. Tanpa inovasi usaha tidak akan bisa berkembang dan bersaing dengan usaha-usaha yang semakin banyak dan menjamur dewasa ini. Inovasi menjadikan usaha kita lain daripada yang lain menjadikan usaha kita berbeda daripada usaha-usaha lain yang sejenis. Banyak orang melakukan proses dagang atau wirausaha dengan sesuatu yang katakanlah produk lama namun dikemas dengan tampilan yang baru atau penyajian yang baru sehingga dengan adanya penyajian baru tampilan baru orang-orang akan tertarik kembali. Semisal anda melakukan jualan surabi. Surabi merupakan makanan khas pedesaan atau daerah yang berasal dari bahan dasar terigu. Namun jika surabi mendapatkan sentuhan inovasi dalam hal bahan baku terbaik, dan variasi topping surabi yang unik dan menarik serta memiliki rasa yang enak maka inovasi dapat meningkatkan harga jual dari sebuah surabi yang mungkin di desa hanya di jual lima ribu, namun setelah mendapat inovasi dalam pembuatan bisa menjadi sepuluh sampai lima belas ribu rupiah.

3. Inovasi Dalam kehidupan sehari-hari

Inovasi dapat dilakukan dalam kehidupan sehari-hari misal inovasi dalam hal memperbaiki kualitas diri. Seseorang biasanya mendapatkan ide atau masukan dari apa yang mereka tonton,

apa yang mereka baca dan dengarkan. Sehingga hal tersebut menyebabkan dia ingin melakukan perubahan-perubahan atau melakukan suatu inovasi pada dirinya.

Hal sederhana inovasi dalam kehidupan seperti keinginan seseorang untuk melakukan aktivitas olahraga di pagi hari. Aktivitas olahraga di pagi hari bagi sebagian besar orang adalah suatu keharusan atau kewajiban sebelum memulai aktivitas pagi namun sebagian besar orang ada juga yang tabu atau enggan melaksanakan aktivitas olahraga di pagi hari. Namun dikarenakan dia mendapat *insight* atau pengetahuan tentang pentingnya berolahraga untuk kebutuhan jasa dia atau tubuhnya dalam jangka waktu panjang maka seseorang akan merubah pola atau aktivitas hidup dan mau melakukan perubahan di dalam hidupnya yaitu dengan melakukan olahraga yang sebelumnya tidak pernah ia lakukan. Hal ini dapat kita katakan sudah menunjukkan suatu inovasi atau perubahan di dalam dirinya untuk lebih baik. Inovasi lainnya bagi seseorang yang sudah rajin melaksanakan olahraga atau aktivitas di pagi hari maka ia melakukan inovasi dalam aktivitas olahraganya semisal dia melakukan olahraga dengan keluarga dia melakukan olahraga bersama dengan komunitasnya di tempat yang baru di tempat-tempat yang sebelumnya belum pernah ia kunjungi untuk melaksanakan olahraga dan ia datang bersama keluarganya bersama kerabatnya bersama komunitasnya untuk melakukan olahraga bersama. Atau misalnya ia melakukan inovasi agar olahraga terkesan menyenangkan tidak boring atau membosankan ia melakukan *games* atau permainan atau mungkin juga ia melakukan *doorprize* agar orang-orang yang enggan berolahraga tertarik dan mau mengikuti olahraga pagi. hal yang dilakukan ini juga termasuk ke dalam inovasi ia melakukan suatu perubahan yang baru pembaharuan yang belum pernah dilakukan sebelumnya melaksanakan olahraga dengan pemberian *doorprize* atau hadiah. Hal-hal yang

direncanakan tersebut merupakan bagian dari manajemen portofolio kehidupan seseorang.

Untuk membuat sebuah portofolio dalam inovasi Anda harus dapat membuat langkah-langkah dengan jelas bagaimana inovasi dilakukan. Hal lain yang perlu dilakukan dalam menyusun portofolio inovasi adalah memberikan pandangan yang menyeluruh tentang inovasi apa yang akan dilakukan. Bagaimana inovasi itu memiliki pandangan secara internal maupun secara eksternal, pandangan secara luas maupun pandangan dari sudut yang paling sempit. Dalam melakukan inovasi sangat bersifat fluktuatif sekali menyesuaikan dengan kondisi realitas kondisi kehidupan saat ini. Seseorang melakukan inovasi artinya dia sudah mendapatkan pembaharuan dan juga mendapatkan ilmu pengetahuan sehingga dengan inovasi lahirlah hal-hal yang baru yang lebih bermanfaat dan lebih mutakhir dengan inovasi orang akan terus berpacu untuk menghasilkan sesuatu yang lebih baru lagi lebih maju lagi lebih berkembang lagi dalam proses atau dalam rangka melakukan pemenuhan kebutuhan hidup.

BAB 6

MANAJEMEN DAN STRATEGI INOVASI

A. PENDAHULUAN

Berinovasi tidak terjadi begitu saja ketika inspirasi muncul. Untuk memastikan kemajuan ke depan, bisnis harus menciptakan struktur yang secara teratur merangsang inovasi. Struktur ini akan menentukan tingkat dan kemanjuran inovasi secara keseluruhan dan umumnya dikenal sebagai strategi inovasi. Artikel ini akan mendefinisikan strategi inovasi, membahas cara membuatnya, dan menguraikan jenis utama inovasi.

1. Apa Itu Strategi Inovasi?

Strategi inovasi adalah rencana yang mengatur tonggak pertumbuhan masa depan dalam upaya memenuhi kebutuhan pelanggan yang belum terpenuhi. Ini akan merinci nilai tambah pada produk/layanan dalam beberapa bulan mendatang dan harus mengembangkan bisnis Anda untuk menargetkan pengalaman pelanggan yang lebih baik dengan lebih baik.

Rencana inovasi akan terdiri dari kebijakan, metode penelitian, dan strategi yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang Anda targetkan. Ini pada dasarnya adalah model bisnis untuk perencanaan inovasi Anda dan akan menjadi panduan untuk meningkatkan modal inovatif bisnis Anda.

Inovasi tidak terjadi begitu saja; itu lahir dari lingkungan yang dikuratori yang menekankan pengembangan ide-ide baru yang disengaja. Menciptakan pola pikir inovasi yang efektif sangat penting bagi organisasi mana pun yang ingin menciptakan keunggulan kompetitif dan membuat perencanaan untuk masa depan jauh lebih efektif.

Kebutuhan pelanggan yang Anda targetkan akan terlihat sangat berbeda berdasarkan jenis inovasi yang dikejar organisasi Anda. Di bawah rencana inovasi berkelanjutan, Anda akan melihat pengguna saat ini dan kebutuhan mereka, namun rencana inovasi radikal akan berfokus pada pasar yang sama sekali berbeda dan belum dimanfaatkan untuk mendorong potensi inovasi di sana. Untuk lebih memahami perbedaannya, kami akan menguraikan jenis inovasi utama di bawah ini.

2. Mengapa Strategi Inovasi Penting?

Strategi inovasi berfokus pada nilai inti bisnis dan bagaimana hal itu dapat berkembang untuk memenuhi peningkatan kebutuhan pelanggan atau menargetkan pasar baru. Meningkatkan nilai adalah salah satu hal terpenting yang dapat dilakukan perusahaan untuk mengoptimalkan retensi pelanggan. Strategi inovasi dapat memastikan bisnis Anda berada di depan kurva dan memenuhi kebutuhan pelanggan baru saat mereka muncul.

Berikut adalah beberapa alasan memiliki strategi inovasi sangat penting, sebagai berikut :

a. Memperjelas Tujuan

Membuat strategi inovasi membantu memformalkan beberapa tujuan terpenting dalam bisnis. Ketika tujuan organisasi dikomunikasikan, ada baiknya memprioritaskan apa yang paling penting bagi bisnis dan bagaimana tim Anda dapat mencapainya secara efektif.

b. Menciptakan Keselarasan

Serupa dengan memperjelas tujuan, menciptakan strategi inovasi membantu menciptakan keselarasan di semua tingkat bisnis. Apakah tugas individu, strategi tingkat tinggi, atau manajemen operasi, setiap orang akan memiliki gagasan bersama tentang tujuan utama dan bagaimana mereka harus mencapainya.

c. Mengoptimalkan kesuksesan jangka panjang

Alih-alih hanya berfokus pada masa depan yang dekat, strategi inovasi menjelaskan pergerakan strategis jangka panjang bisnis. Ini memberi makna pada tugas jangka pendek dan memberi perusahaan lintasan panjang untuk ditargetkan dari waktu ke waktu.

d. Memupuk Kolaborasi

Ketika inovasi berada di pusat bisnis, kolaborasi diperlukan untuk memajukan segala sesuatunya. Menciptakan strategi inovatif inheren menekankan inovasi antara individu, tim, dan departemen. Ini memupuk lingkungan terbaik untuk inovasi agar berhasil.

B. BERBAGAI JENIS STRATEGI INOVASI

Tidak semua inovasi itu sama, dan saat mengembangkan strategi inovasi, Anda perlu memahami jenis inovasi apa yang akan Anda perjuangkan. Berikut adalah empat jenis inovasi utama,

1. Mempertahankan Inovasi

Mempertahankan inovasi adalah jenis inovasi yang paling umum dan berfokus pada perbaikan daripada penggantian. Jenis inovasi ini menekankan peningkatan tindakan dan

kemampuan yang ada dengan menargetkan masalah yang diketahui pengguna. Membangun kemampuan Anda yang ada dan melayani basis pelanggan Anda saat ini adalah tempat yang penting untuk difokuskan, dan biasanya sangat selaras dengan nilai-nilai perusahaan Anda. Meskipun mempertahankan inovasi selalu penting, ia memiliki batas atas yang lebih rendah daripada yang lain dan dapat tampak stagnan setelah waktu yang lebih lama.

2. Inovasi Yang Mengganggu

Inovasi yang mengganggu adalah ketika Anda melebihi kebutuhan basis pelanggan Anda yang sudah ada, memberikan sesuatu yang lebih besar dari kebutuhan mereka dan menarik pasar baru dari kemampuan ini.

Inovasi yang mengganggu dapat memenuhi kebutuhan pengguna Anda yang sudah ada sekaligus membuka pasar baru, tetapi biasanya digunakan untuk menargetkan pasar yang belum dimanfaatkan yang akan menggantikan pasar yang sudah ada.

Gaya inovasi ini bermanfaat jika dilakukan dengan benar, tetapi menimbulkan beberapa ketidakpastian karena membahayakan status basis pengguna Anda yang sudah ada. Namun, jika Anda berhasil melakukannya, Anda siap untuk meningkatkan pertumbuhan dalam beberapa bulan mendatang.

3. Inovasi Radikal

Inovasi radikal adalah strategi inovasi paling berani dari semuanya dan mengharuskan Anda menghancurkan pasar Anda saat ini untuk mengejar pasar yang sama sekali baru. Jenis inovasi ini biasanya merupakan tanda perubahan signifikan dalam suatu organisasi.

4. Inovasi Arsitektur

Inovasi arsitektur kurang terfokus pada pertumbuhan dan lebih pada perubahan struktural pada bisnis. Ini menekankan perubahan holistik di seluruh organisasi, dengan perubahan yang datang dari teknologi baru dan model bisnis baru.

Inovasi arsitektur bisa sangat menantang untuk dilakukan karena banyaknya perubahan internal dan eksternal yang diperlukan untuk menyelesaikannya dengan sukses. Potongan-potongan model ini belum tentu inovatif saat diisolasi, tetapi merupakan agen perubahan penting yang memungkinkan Anda berinovasi dalam bisnis Anda secara keseluruhan.

C. BAGAIMANA MEMBUAT STRATEGI INOVASI

Setiap strategi inovasi akan berbeda dan akan sangat selaras dengan salah satu jenis inovasi yang tercantum di atas. Sementara setiap organisasi akan memiliki tujuan yang unik dan pendekatan yang berbeda, ada beberapa praktik terbaik untuk menciptakan strategi inovasi yang akan membantu bisnis apa pun. Berikut adalah beberapa panduan penting untuk diikuti saat membuat strategi inovasi.

1. Analisis Strategi Saat Ini

Langkah pertama untuk menciptakan strategi inovasi adalah memahami di mana posisi Anda saat ini dan di mana Anda dapat meningkatkan diri. Ini akan menjadi poin kunci ketika memilih jenis inovasi yang menjadi dasar strategi Anda karena Anda perlu menentukan apakah Anda akan mengganggu atau mengatasi target pasar Anda.

Memahami identitas merek Anda, nilai pelanggan, dan fokus saat ini sangat penting untuk menciptakan strategi inovasi yang sesuai dengan organisasi Anda. Selama proses ini, ada baiknya

melakukan beberapa analisis kompetitif untuk menentukan di mana pemain lain berkembang dalam ekosistem kompetitif Anda dan bagaimana hal itu dapat memengaruhi perubahan Anda di masa mendatang.

Penting untuk melakukan analisis internal di awal karena ini meletakkan dasar untuk strategi inovasi seperti apa yang Anda pilih dan bagaimana Anda memprioritaskannya ke depan.

2. Teliti Kebutuhan Pelanggan

Setelah menentukan posisi Anda, Anda harus mulai meneliti kebutuhan pelanggan Anda. Memahami perubahan kebutuhan basis pelanggan Anda sangat penting untuk memberikan nilai secara konsisten melalui produk/layanan Anda.

Bergantung pada inovasi yang Anda fokuskan, Anda mungkin ingin fokus pada area berbeda terkait dengan kebutuhan pelanggan Anda. Misalnya, jika Anda membuat strategi inovasi yang mengganggu, Anda dapat mempertimbangkan secara singkat kebutuhan basis pengguna yang ada, tetapi akan sangat berfokus pada target pasar ideal Anda, yang belum ditangani.

Detail ini akan sangat penting untuk mengembangkan nilai dan pesan dalam bisnis Anda, jadi penting bagi Anda untuk membuat pemahaman yang jelas tentang siapa target pasar Anda dan bagaimana Anda dapat berhasil memenuhi kebutuhan mereka.

3. Kembangkan Proposisi Nilai Anda

Setelah membuat garis besar tentang siapa pelanggan Anda, Anda perlu memahami mengapa mereka akan memilih produk / layanan Anda. Di sinilah proposisi nilai Anda muncul.

Proposisi nilai Anda yang ada dimaksudkan untuk berkembang saat Anda membuat strategi inovasi. Pernyataan ini akan mencakup perubahan keseluruhan dalam bisnis Anda

melalui inovasi Anda, tetapi juga akan membahas mengapa pelanggan akan memilih produk Anda dan apa yang akan mereka dapatkan darinya. Proposisi nilai dari strategi inovasi Anda harus menyerupai nilai yang Anda berikan dengan produk akhir Anda.

Nilai ini tidak boleh sama dengan saat ini, jadi pastikan Anda memahami bagaimana strategi inovasi Anda membedakan bisnis Anda dan mencerminkannya dalam proposisi nilai Anda yang berkembang.

4. Memformalkan Metode Inovasi

Bagian terakhir untuk menciptakan strategi inovasi adalah memformalkan teknik dan metode yang akan digunakan untuk membuat strategi. Untuk menjalankan strategi inovasi Anda secara konsisten dan efisien, Anda perlu memahami bagaimana Anda dapat membangun setiap langkah untuk menciptakan produk akhir yang berharga.

Potongan-potongan yang membentuk strategi inovasi Anda akan berfokus pada pengembangan, penelitian, pemasaran, dan komunikasi solusi baru Anda. Penting untuk mempersempit strategi inovasi Anda ke proyek spesifik yang akan berkontribusi pada tujuan keseluruhan yang Anda bangun. Berkolaborasi dengan kepala pemimpin tim dalam R&D, pengembangan, dan pemasaran untuk memahami bagaimana Anda dapat membuat tujuan Anda dapat ditindaklanjuti dan dicapai. Ini adalah hal terbaik yang dapat Anda lakukan untuk memastikan strategi inovasi Anda dibangun secara konsisten dan ditingkatkan dari waktu ke waktu.

5. Template Strategi Inovasi

Membangun strategi inovasi paling mudah bila dilakukan secara kolaboratif dengan tim Anda. Untuk memfasilitasi kolaborasi, ada beberapa template yang membuat pembuatan strategi inovasi menjadi sangat mudah.

6. Cascade Pilihan Strategi

Templat kaskade pilihan strategi memungkinkan Anda membuat strategi inovasi holistik dalam format yang terorganisir. Itu memecah setiap bagian bisnis ke dalam kelompoknya sendiri. Ini mengharuskan Anda untuk memikirkan tentang bagaimana setiap komponen berinteraksi satu sama lain, yang pada akhirnya menciptakan strategi yang terinformasi dengan baik dan terintegrasi sepenuhnya.

Templat ini menekankan interaksi antara operasi internal, menunjukkan betapa pentingnya komunikasi dan penyelarasan untuk inovasi yang sukses.

7. Matriks Ambisi Inovasi

Matriks ambisi inovasi adalah template yang membantu menentukan inovasi mana yang harus menjadi bagian dari model bisnis utama dan mana yang harus menjadi bagian dari ekspansi radikal. Saat membuat strategi inovasi, penting untuk memahami jenis inovasi yang Anda fokuskan, dan menggunakan matriks ambisi inovasi dapat membantu memperjelas keputusan ini.

Inovasi adalah bagian penting dari kesuksesan bisnis apa pun, dan mengoptimalkannya dapat menjadi hal yang menakutkan jika tidak ada strategi inovasi yang kuat. Mudah-mudahan, panduan ini membantu menjelaskan apa itu strategi inovasi, mengapa itu penting, dan langkah pertama yang dapat Anda ambil untuk membuatnya sendiri.

C. PENTINGNYA INOVASI MANAJEMEN

Sudah menjadi praktik dan teori manajemen inovasi bahwa organisasi secara refleks menolak perubahan semacam ini. Memang, banyak innovator percaya bahwa bisnis yang sudah mapan, betapapun berpandangan ke depan, akan menolak yang

baru, seringkali sampai membunuh bahkan proyek dengan potensi blockbuster.

Solusi tradisional untuk masalah ini adalah bekerja di sekitar organisasi dan hambatan yang diwakilinya. Itu bisa berarti membangun organisasi inovasi yang benar-benar terpisah atau divisi usaha yang bekerja dengan perusahaan rintisan, sehingga memindahkan fungsi inovasi sepenuhnya di luar korporasi. Bahkan pendekatan “ambidextrous” Charles O’Reilly dan Michael Tushman tampaknya menjadi solusi, tetapi ini benar-benar solusi sementara.

Sementara itu tidak menghapus fungsi sepenuhnya dari korporasi, satu-satunya penghubung antara cabang inovasi dan cabang operasional adalah suite eksekutif. (Untuk ikhtisar singkat tentang beberapa contoh penting, lihat artikel Peter Cohan tahun 2012 untuk Forbes.) Organisasi secara keseluruhan tidak perlu mengubah kerangka kerja operasionalnya atau beradaptasi dengan cara mendasar apa pun. Memang, tujuan yang dinyatakan dari struktur ambidextrous adalah, dalam arti tertentu, melindungi dua fungsi satu sama lain. Dan dalam salah satu pendekatan ini, tujuan lengan inovasi adalah untuk keluar dari birokrasi (kata terakhir itu biasanya diucapkan dengan nada jengkel atau mencemooh pemecatan).

Tetapi penghindaran bukanlah solusi jangka panjang. Pada titik tertentu, jika ingin menjadi sesuatu yang lebih dari sekadar hal baru, inovasi yang dipelihara dengan hati-hati harus meninggalkan perlindungan inkubator dan beralih ke sisi operasional perusahaan, yang harus mencari cara mengasimilasinya tanpa merusaknya.

Dilema ini menjadi semakin akut karena inovasi semakin mencakup elemen-elemen jauh melampaui inovasi produk kuno yang baik. Inisiatif platform, model bisnis baru,

digitalisasi, dan layanan—semua ini menuntut partisipasi organisasi secara keseluruhan, bahkan sejak dini. Sejujurnya, tidak ada gunanya membangun platform jika perusahaan belum siap menjadi perusahaan platform. Mempercepat kecepatan pasar juga merupakan faktor: perusahaan yang dulunya dapat menggunakan kekuatan produk andalan kini harus berjuang untuk mengikuti siklus pengembangan produk yang cepat yang dipaksakan oleh pesaing yang mengganggu dan ekspektasi konsumen yang berubah. Hasilnya, para inovator semakin memahami bahwa, seperti yang dikatakan Tendayi Viki dalam posting blog Forbes, “inovasi adalah manajemen.” Ide dan kreativitas itu penting, tetapi pada titik tertentu mereka harus memberi jalan kepada manajemen: membangun model bisnis dan kasus bisnis untuk membuktikan kelayakan ide-ide tersebut.

Jawabannya? manajemen Inovasi. Apa itu inovasi manajemen? Richard Evans, menggunakan “inovasi organisasi” karena dia mengepalai sebuah organisasi nirlaba, menawarkan satu definisi yang baik. “Inovasi organisasi,” katanya, “adalah contoh perubahan organisasi yang:

- 1) hasil dari pergeseran asumsi organisasi yang mendasarinya,
- 2) terputus dari praktek sebelumnya, dan
- 3) menyediakan jalur baru untuk menciptakan nilai publik.”

Dalam *The Future of Management*, Gary Hamel mendefinisikan inovasi manajemen sebagai “segala sesuatu yang secara substansial mengubah cara kerja manajemen dilakukan, atau secara signifikan memodifikasi bentuk organisasi adat, dan, dengan demikian, memajukan tujuan organisasi. Sederhananya, inovasi manajemen mengubah cara manajer melakukan apa yang mereka lakukan, dan melakukannya dengan cara yang meningkatkan kinerja organisasi.” Dan dalam *Manajemen Sloan*

MIT 2006 mereka *Tinjauan* artikel, Julian Birkinshaw dan Michael Mol mendefinisikannya sebagai “implementasi praktik, proses, dan struktur manajemen baru yang mewakili penyimpangan signifikan dari norma saat ini.”

Secara bersama-sama, definisi ini menyarankan beberapa atribut kunci dari inovasi manajemen. Pertama, ini lebih dari sekadar model bisnis baru atau restrukturisasi yang memisahkan ancaman inovasi dari fungsi operasional. Sebaliknya, ini adalah perubahan mendasar dalam cara organisasi memahami dirinya sendiri—“asumsi organisasi yang mendasari” yang dirujuk Evans—dan, sebagai hasilnya, cara organisasi menyelesaikan pekerjaannya. Dan pada akhirnya, cara-cara baru tersebut berfungsi untuk “memajukan tujuan organisasi”—apakah tujuan tersebut berfokus pada penciptaan nilai publik atau penciptaan nilai bisnis atau keduanya.

Meskipun tidak sering dipertimbangkan dalam konteks inovasi, inovasi manajemen bukanlah hal baru. Ini mungkin dimulai dengan Frederick Taylor, yang menetapkan “manajemen ilmiah” sebagai suatu disiplin di akhir abad ke-19 dan awal abad ke-20. Taylor mendefinisikan manajemen ilmiah sebagai pendekatan metadis oleh sekelompok orang biasa yang mengikuti prinsip-prinsip ilmiah, berlawanan dengan manajemen pribadi, istilah Taylor untuk pendekatan yang mendominasi sebelumnya, di mana kinerja perusahaan didorong oleh pemimpinnya yang brilian.

Manajemen ilmiah muncul setelah Revolusi Industri, tepat pada saat perusahaan menjadi cukup besar dan kompleks sehingga membutuhkan sistem manajemen. Dalam pengertian ini, Taylor bisa dibilang membidani perusahaan modern, dengan fokusnya pada proses yang optimal dan memantau indikator kinerja. Ini adalah awal dari apa yang dijelaskan Rita Gunther McGrath dalam artikel HBR 2014 sebagai era “organisasi-sebagai-mesin.”

Struktur terpusat versus desentralisasi juga merupakan inovasi manajemen. Barangkali inovasi manajemen yang paling dicerca adalah birokrasi itu sendiri. Seperti banyak inovasi lainnya, birokrasi merupakan upaya untuk membuat organisasi besar berjalan lebih efisien—untuk mengoptimalkan. Dan optimalkan, untuk sekumpulan atribut tertentu. Beberapa orang akan berpendapat bahwa kita berada di titik puncak gelombang inovasi manajemen lainnya periode pergolakan lain di mana perusahaan harus memikirkan kembali mengapa mereka ada, bagaimana mereka bekerja, dan apa yang mereka coba lakukan. McGrath menegaskan bahwa “kita berada di tengah-tengah pemikiran ulang mendasar tentang untuk apa organisasi itu dan untuk tujuan apa mereka ada.”

Bagi McGrath, era baru itu adalah era empati, di mana organisasi hadir “untuk menciptakan pengalaman yang lengkap dan bermakna”, baik bagi pelanggan maupun karyawan. Dia percaya gelombang inovasi manajemen berikutnya akan berfokus pada empati dan “mencari tahu seperti apa manajemen ketika pekerjaan dilakukan melalui jaringan daripada melalui garis komando.” Mungkin bukan kebetulan, banyak dari inovasi manajemen baru yang berasal dari dunia teknologi. Inovasi manajemen semakin dibutuhkan, tetapi juga jauh lebih sulit untuk diimplementasikan daripada inovasi teknologi, bahkan inovasi yang melibatkan model bisnis baru.

Mengapa semua ini penting bagi para pemimpin inovasi? Karena dua alasan:

- 1) Banyak inovasi manajemen yang muncul sebenarnya keluar dari konteks teknis mereka mulai di lab R&D. Sama seperti Lean diadaptasi dari dunia manufaktur agar sesuai dengan konteks lain,
- 2) Inovasi semakin berkaitan dengan manajemen, dan karena inovasi menjadi kurang berfokus pada produk,

jangkauan para pemimpin inovasi semakin meluas. Tidak cukup hanya memperkenalkan produk atau layanan baru; bahwa penawaran baru harus datang dengan model bisnis untuk mendukungnya. Dan jika model bisnis itu berhasil, tim inovasi harus mendapat dukungan organisasi.

Organisasi yang berharap untuk tetap kompetitif perlu menemukan cara untuk terbuka terhadap jenis inovasi baru ini tetapi tetap melindungi nilai inti mereka dan berfokus pada tujuan strategis. Dengan demikian, akan semakin menjadi tim inovasi yang memimpin perusahaan dalam inovasi manajemen; manajer inovasi akan mendapati diri mereka ditugasi untuk memperjuangkan tidak hanya hal baru yang besar tetapi juga inovasi manajemen yang diperlukan untuk mendukung pengadopsiannya.

Sudah ada penelitian yang menjelaskan tautannya. Dalam studi 2015 mereka, Jose-Luis Hervás-Oliver dan rekan penulis menemukan bahwa memperkenalkan inovasi manajemen bersama dengan inovasi teknologi meningkatkan kemampuan inovasi perusahaan, memberikan “efek premium pada kinerja.” Demikian pula, Henk W. Volberda, Frans AJ Van Den Bosch, dan Cornelis V. Heij mencatat dalam pengantar edisi khusus *European Management Review* tahun 2013 tentang inovasi manajemen, “bukti dari UKM dan perusahaan besar menunjukkan bahwa inovasi yang sukses tidak hanya hasil inovasi teknologi, tetapi juga sangat bergantung pada inovasi manajemen.” Mengingat kenyataan itu, mereka berpendapat, “stimulasi inovasi manajemen yang lebih aktif dan pengaruh inovasi teknologinya akan sangat penting untuk meningkatkan daya saing perusahaan.”

Namun, seperti yang ditunjukkan oleh Gary Hamel dalam artikel tahun 2006 untuk HBR, “beberapa perusahaan memiliki proses yang diasah dengan baik untuk inovasi manajemen

yang berkelanjutan.” Mengingat perjuangan dengan inovasi model bisnis, servitisasi, dan inovasi struktural serupa yang dinarasikan dalam begitu banyak artikel di RTM dan di tempat lain, hal itu tampaknya masih benar.

C. STRATEGI MANAJEMEN INOVASI

Bagaimana Procter & Gamble berhasil bertahan di puncak industrinya hampir secara terus-menerus sejak pendirian perusahaan pada tahun 1837? Produk inti perusahaan adalah sabun dan produk pembersih yang mudah ditiru oleh pesaing di seluruh dunia, tetapi P&G telah berhasil memantapkan dirinya sebagai bahan pokok rumah tangga, baik melalui produk inovatif maupun pemasaran yang inovatif. Howard Yu, seorang profesor di sekolah bisnis IMD, berpendapat bahwa rahasia P&G adalah kemampuannya untuk melompat dari satu kompetensi inti dan satu identitas ke identitas lainnya seiring perkembangan dunia, pasar, dan pesaing di sekitarnya. Itulah prinsip utama buku terbaru Yu, *Leap*.

Berdasarkan pengalaman perusahaan seperti Steinway Pianos, CIBAGeigy, P&G, Tencent, Google, Amazon, dan Recruit. Yu menghadirkan Steinway sebagai contoh klasik perusahaan yang mendefinisikan dirinya dengan produk aslinya dan tidak mampu melompat ke identitas baru atau kompetensi inti baru dalam menghadapi meningkatnya persaingan dan perubahan pasar. Steinway mengidentifikasi dirinya sebagai produsen piano terbaik di dunia, yang membuatnya menjadi perusahaan terkemuka selama paruh pertama abad ke-20. Tetapi ketika kompetisi tiba dalam bentuk Yamaha, produsen keyboard dan piano massal, Steinway tetap fokus pada volume kecil instrumen berkualitas tinggi. Kisah Yamaha versus Steinway terungkap sebagai contoh klasik dari inovasi disruptif Clayton Christensen. Tapi bisakah Steinway melakukan sesuatu yang berbeda?

Yu berargumen bahwa solusi untuk mengganggu gangguan adalah melompat dari satu set kompetensi ke yang lain, tetap selangkah lebih maju dari kompetisi untuk menghindari perang harga dari ujung ke ujung di sekitar produk yang menjadi komoditas. Sebagai contoh lompatan sukses, dia menawarkan perusahaan seperti P&G dan Novartis. Sejak diperkenalkannya sabun Ivory pada tahun 1896, P&G mulai menyadari bahwa cerita yang dibuatnya seputar produk sama pentingnya dengan produk itu sendiri. Kesuksesan besar sabun Ivory tidak hanya berasal dari kemurnian bahan-bahannya, tetapi juga dari studi mendalam tentang psikologi konsumen, yang menunjukkan kepada perusahaan bagaimana menempatkan produk tepat di tengah nilai-nilai konsumen Amerika saat itu. Dengan kata lain, P&G melompat dari keahlian di bidang manufaktur dan teknik menjadi keahlian di bidang psikologi, periklanan, dan pemasaran.

CIBA-Geigy mengalami transformasi serupa saat melompat dari produk berbasis kimia organik ke bidang mikrobiologi yang sama sekali baru di tahun 1980-an. Kemudian, pada tahun 1994, ia melompat lagi, melalui merger dengan Sandoz, menjadi Novartis, berfokus pada genomik dan bioinformatika. Seiring dengan perubahan ilmu pengetahuan, masyarakat, dan pasar, perusahaan bergerak ke titik manis baru penemuan dan penciptaan nilai dengan melompat dari satu rangkaian kompetensi ke rangkaian berikutnya. Melakukan lompatan seperti itu membutuhkan penemuan kembali identitas dan kompetensi perusahaan seiring dengan perubahan lingkungan. Yu menetapkan lima persyaratan untuk memungkinkan lompatan:

- 1) Perusahaan harus memahami pengetahuan dasarnya dan lintasan yang diciptakan oleh pengetahuan ke masa depan.

- 2) Perusahaan harus terus mengembangkan dan memperoleh disiplin pengetahuan baru—tidak hanya memperluas keahlian saat ini tetapi juga menguasai disiplin ilmu baru yang dapat mengubah lintasannya.
- 3) Perusahaan harus tetap sadar dan bersiap untuk memanfaatkan “pergeseran seismik” dalam industri dan masyarakat. Dua hal yang diidentifikasi oleh Yu sebagai hal yang dekat dan universal di seluruh industri saat ini adalah mesin cerdas dan konektivitas di mana-mana.
- 4) Perusahaan harus bereksperimen untuk mendapatkan bukti untuk mendukung lompatan yang direncanakan.
- 5) Perusahaan harus mendalami pelaksanaan lompatan tersebut. Para eksekutif puncak harus menggunakan kekuasaan mereka untuk memastikan bahwa lompatan itu tidak kempis saat bergerak melewati lapisan-lapisan organisasi.

Yu menyadari bahwa beberapa dekade ke depan akan membutuhkan lompatan berdasarkan titik pengaruh baru yang siap untuk mengubah semua jenis industri. Dia mengidentifikasi tiga penggerak transformasi utama sebagai konektivitas di mana-mana, mesin cerdas, dan perubahan peran manusia di tempat kerja.

Apa pun industri Anda, kekuatan ini kemungkinan besar akan mengganggunya dalam dekade mendatang, mendorong perusahaan Anda untuk melompat ke identitas baru dan menciptakan kompetensi inti baru untuk mendukung identitas tersebut. Perusahaan yang tidak dapat melompat belum tentu akan gagal; mereka mungkin mundur begitu saja ke ceruk di mana keahlian mereka masih sangat dihargai.

Mereka mungkin mengikuti jejak Piano Steinway, yang memproduksi lebih dari 6.000 piano per tahun pada puncaknya

dan sekarang menggunakan metode yang sama untuk membuat 2.000 instrumen per tahun. Steinway bertahan karena mengisi ceruk penting, tetapi itu bukan lagi perusahaan yang berkembang. Maksud Yu adalah bahwa keunggulan kompetitif bersifat sementara, dan perusahaan harus membangun keunggulan baru karena keunggulan lama kehilangan kekuatannya. Perusahaan harus terus-menerus mempersiapkan diri untuk melompat ke posisi dan identitas baru jika ingin tetap berada di posisi kepemimpinan.

Mengambil pendekatan nontradisional untuk panduan manajemen, berfokus pada pola pikir daripada tindakan tertentu. Penulis, Rasmus Hougaard dan Jacqueline Carter, masing-masing adalah pendiri dan direktur Amerika Utara, dari Proyek Potensi, sebuah perusahaan yang berkonsultasi dengan perusahaan besar tentang cara menerapkan kesadaran untuk meningkatkan hasil individu dan organisasi. Buku ini menyajikan apa yang penulis sebut pendekatan kepemimpinan MSC (mindfulness, selflessness, Compassion) dan dibangun di atasnya dengan ilmu sosial dan penelitian psikologis serta cerita dari perusahaan klien Proyek Potensi. Ini adalah pendekatan yang sangat berbeda, yang dapat dimanfaatkan oleh para pemimpin inovasi dan organisasi mereka.

Pendekatan keseluruhan, memetakan masing-masing komponen MSC terhadap kebalikannya dalam sebuah matriks. Komponen tersebut dapat dijelaskan dalam beberapa kalimat:

- 1) Pemimpin yang penuh perhatian terfokus dan sadar; pemimpin yang ceroboh terganggu, berfungsi dengan autopilot.
- 2) Pemimpin tanpa pamrih mendukung budaya tanpa pamrih dan percaya diri; pemimpin narsis hanya berfokus pada dirinya sendiri atau rasa tidak aman, mengatur nada untuk budaya yang juga egois atau malu-malu.

- 3) Pemimpin yang welas asih itu baik hati, menunjukkan kepedulian dengan menawarkan kebijaksanaan dan bimbingan; pemimpin dari tipe yang berlawanan acuh tak acuh dan mengabaikan kebutuhan bawahan dan dapat dilihat oleh orang yang mereka pimpin sebagai tidak kompeten.

Banyak konsep yang cukup konsisten dengan gaya kepemimpinan transformasional yang menekankan inklusi dan rasa hormat, namun wawasan yang ditawarkan oleh Hougard dan Carter sangat spesifik. Kota tertentu itu, dikombinasikan dengan kisah-kisah para pemimpin perusahaan yang telah mencapai kesuksesan dengan menerapkan konsep-konsep tersebut, memberikan tingkat kepercayaan diri bagi pembacanya.

Para pemimpin inovasi dan R&D dapat mengambil manfaat dari penekanan buku ini pada pola pikir daripada modifikasi perilaku. Dalam dunia R&D dan inovasi yang sangat teknis dan semakin retak, di mana konsep dan masalah baru muncul dan surut dengan kecepatan yang semakin cepat, konsep MSC memberikan terobosan yang menyegarkan. Bahkan jika tidak mungkin bagi pembaca untuk bertindak berdasarkan semua potongan model, ada nugget yang kemungkinan besar akan diingat dan dibawa oleh sebagian besar pembaca ke dalam karya mereka.

BAB 7

PERILAKU INOVASI

A. PENDAHULUAN

Pemimpin perusahaan saat ini menjadi semakin lebih sadar akan kompleksitas yang terlibat dalam memiliki bisnis yang berkelanjutan (Boons & Ludeke-Freund, 2013). Masa depan perusahaan bergantung pada keunggulan kompetitif mereka. Inovasi merupakan hal yang diperlukan untuk mempertahankan Keunggulan kompetitif tersebut. Inovasi dalam perusahaan telah menjadi pendorong utama strategi pertumbuhan dan sarana menciptakan keunggulan kompetitif (Hamel, 2006; Teece, 2010). Inovasi telah menyebabkan perubahan dalam cara perusahaan bersaing dalam satu industri dan berdampak langsung pada kemampuan perusahaan untuk bertahan hidup. Perusahaan yang tidak berinovasi mungkin tidak akan bertahan lama di pasar (Dess & Picken, 2000). Hal ini mendorong perhatian pembuat kebijakan yang berfokus pada peningkatan riset dan pengembangan. Inovasi kecil dan besar yang berhasil dilakukan adalah hasil dari inisiatif para pekerja di berbagai sektor pekerjaan.

Masa hidup perusahaan menjadi lebih pendek karena ancaman dari pendatang baru ke pasar. Pemanfaatan kekuatan untuk berinovasi dalam membangun operasi bisnis yang berkelanjutan dan berumur panjang penting bagi perusahaan

yang ingin bertahan di pasar mereka (Brown, 2010). Hal ini mendorong perusahaan mulai untuk memasukkan keberlanjutan bisnis dalam portofolio strategis bisnis mereka, menangani peluang dan kemudian menciptakan dan mengeksploitasi metode baru sehingga kinerjanya konsisten dan sesuai (Goleman & Lueneburger, 2010).

Inovasi bisnis dapat mengarah pada pertumbuhan kompetitif yang berkelanjutan jika diterapkan dengan baik, menangani perilaku manajerial seperti penetapan tujuan dan perencanaan, dan mengontrol aktivitas seperti mengalokasikan sumber daya, membangun hubungan, mengembangkan bakat, dan mencocokkan pasokan internal dengan permintaan eksternal (Hamel, 2006).

Manajer menemukan kembali cara mereka bekerja dengan berinovasi dalam proses untuk meningkatkan kinerja organisasi (Damanpour & Aravind, 2012), seperti perencanaan strategis, penganggaran modal, kebijakan perekrutan, dan komunikasi. Manajer mencoba menjauh dari rutinitas birokrasi yang dapat menghambat kreativitas lintas organisasi (Drucker, 1998) dan sebaliknya mencoba memfokuskan upaya mereka untuk menjadi inovatif dalam ekosistem bisnis daripada hanya merekrut orang-orang jenius. Perusahaan perlu memiliki manajer berpengetahuan yang dapat mengembangkan sumber daya manusia dan mengintegrasikan iklim organisasi yang diperlukan dengan mendorong mereka secara hati-hati hingga batasnya sehingga mereka dapat memaksimalkan potensi dan menciptakan saluran inovasi yang berkelanjutan yang sangat penting (McEntire & Greene-Shortridge, 2011).

Inovasi secara individu dalam bentuk perilaku kerja inovatif seringkali dikaitkan dengan kreativitas tetapi sebenarnya berbeda. Amabile (1988) berpendapat bahwa kreativitas individu merupakan titik awal terjadinya inovasi. Kreativitas

sebagai penghasil gagasan dan solusi baru dan berguna bagi satu atau lebih individu di dalam lingkungan kerja. Kreativitas merupakan faktor penting dalam menghasilkan sebuah ide, gagasan, atau pemikiran baru yang berkaitan dengan produk, pelayanan, proses, dan prosedur kerja. Kreativitas berhenti pada menghasilkan ide, sedangkan *innovative work behavior* tidak hanya sekedar menghasilkan ide baru tetapi juga melibatkan proses implementasi terhadap ide tersebut khususnya pada pekerjaan (De Jong & Den Hartog, 2007; Foss *et al*, 2011)

B. INOVASI DAN PENEMUAN

Inovasi dan penemuan adalah dua konsep yang sangat berbeda (Fagerberg, 2004). Penemuan menciptakan nilai melalui ide atau model baru untuk produk atau layanan baru atau lebih baik. Namun, itu tidak akan mengarah pada inovasi kecuali menangkap nilai

ekonomis melalui komersialisasi (Khilji, Mroczkowski & Bernstein, 2006). Ketika komersialisasi terjadi, penemuan menjadi inovasi (Johannessen, Olsen & Lumpkin, 2001). Hal ini tidak terbatas pada pengembangan produk baru atau teknologi baru (Chesbrough, 2007). Ini dapat dilihat di pasar baru, model bisnis baru, struktur biaya baru, proses baru, dan kemitraan baru (Amit & Zott, 2012). Ini adalah pendekatan holistik yang menggabungkan perencanaan strategis, kepemimpinan, penerapan budaya organisasi, struktur, dan semua aktivitas rantai nilai (Martins & Terblanche, 2003). Oleh karena itu, baik praktisi manajerial maupun peneliti sangat ingin mengetahui apa, kapan, di mana, dan bagaimana untuk berinovasi (Giesen, Riddleberger, Christner & Bell, 2010). Semua entitas ini perlu diintegrasikan dan diselaraskan dengan strategi inovasi perusahaan. Kemudian, perusahaan akan memiliki kesamaan bahasa dalam hal kinerja inovasi (Krammer, 2009).

Beberapa penelitian di bidang inovasi hanya fokus pada pengembangan produk dan atau jasa yang disebut juga dengan *customer value proposition* (Lindic & Marques da Silva, 2011). Namun, ini hanya salah satu dimensi inovasi. Menciptakan nilai baru menggunakan fitur produk baru tidak memberikan kesuksesan di pasar. Kecocokan produk tidak menjamin kecocokan pasar atau kesesuaian model bisnis (Zott, & Amit, 2008). Produk baru harus sesuai dan memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan untuk dianggap sebagai inovasi yang sukses (Baker & Sinkula, 2005).

Inovasi adalah bukan tentang memiliki produk atau layanan baru untuk dipasarkan, tetapi tentang menangani keinginan dan kebutuhan pelanggan target saat ini atau di masa depan (Szymanski, Kroff & Troy, 2007). Model komprehensif yang dapat mendorong inovasi dengan sukses dan mengidentifikasi faktor-faktor yang menunjukkan di mana dan bagaimana inovasi dapat terjadi dapat meningkatkan tingkat adopsi pasar (Frambach & Schillewaert, 2002; Hall & Khan, 2003).

Secara umum, inovasi dapat terjadi pada setiap blok atau mata rantai dalam penciptaan rantai nilai (Hansen & Birkinshaw, 2007; Roper & Love, 2008). Itu dapat terjadi di pasar ketika segmen baru, kebutuhan baru, saluran baru, hubungan pelanggan baru diidentifikasi atau ketika proposisi nilai baru seperti produk, layanan, fitur baru, atau aplikasi baru dibuat (Soosay *et all*, 2008). Ini bisa berupa proses baru, sumber daya atau kemitraan baru, atau bahkan struktur biaya atau aliran pendapatan baru. Namun, bagian-bagian ini tidak saling eksklusif dan dapat menjadi lebih dari satu bagian dari model bisnis perusahaan (Rowley, Baregheh, & Sambrook, 2011).

C. INOVASI DAN KINERJA

Konsep inovasi dan kinerja organisasi adalah saling berhubungan (Rosenbusch, Brinckmann & Bausch, 2011). Beberapa perusahaan berfokus terutama pada proses yang diperlukan untuk menciptakan produk atau layanan baru. Namun, melakukan hal ini cenderung menurunkan dampak kinerja mereka jika dibandingkan dengan perusahaan yang mempromosikan inovasi dalam penciptaan rantai nilai bisnis mereka (Adner & Kapoor, 2010). Pendekatan pertama berfokus pada penciptaan nilai baru tanpa mengidentifikasi cara yang jelas untuk menangkap nilai secara ekonomis atau strategis. Pendekatan kedua menetapkan sumber daya untuk kerangka kerja inovasi yang terstruktur dengan tepat sehingga berdampak lebih baik pada hubungan inovasi-kinerja (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2011). Kedua pendekatan tersebut dapat dimaksimalkan di bawah iklim organisasi yang tepat selama mendukung dan mendorong kerja tim, memungkinkan kesalahan dan pengambilan risiko, menunjukkan transparansi, dan menggunakan pola pikir kolektif (Hogan & Coote, 2014).

Dalam konteks bisnis, kapasitas inovasi dan kompetensi inovasi keduanya didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk berkelanjutan (Prajogo & Ahmed, 2006). Kemampuan ini meliputi praktik organisasi yang diperlukan untuk inovasi, proses, dan dukungan kepemimpinan (Barton, 1992). Namun, inovasi dan kinerja bukanlah konsep yang sama. Kinerja berfokus pada penggunaan efisiensi, kualitas, dan daya tanggap untuk mencoba membangun keunggulan kompetitif perusahaan (Lai & Cheng, 2005). Inovasi adalah kemampuan yang harus dibangun dan dikembangkan oleh perusahaan yang pada akhirnya dapat menghasilkan hasil yang unggul (Damanpour & Aravind, 2012).

D. INOVASI DAN KREATIVITAS

Terdapat hubungan integratif antara kreativitas dan inovasi (Roffe, 1999). Dalam bidang psikologi, kreativitas mencakup keterampilan yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah dengan cara yang tidak konvensional (West & Altink, 1996). Bagian dari kompetensi inovasi adalah kreativitas dan mencakup pengenalan ide, proses, produk, atau prosedur baru (Gupta & Singhal, 1993). Inovasi adalah sebuah proses sedangkan kreativitas mendefinisikan ciri-ciri yang harus dimiliki individu ketika mereka terlibat dalam proses inovasi untuk mengembangkan dan menghasilkan konsep inovatif baru (Anderson, Potocnik & Zhou, 2014). Dalam beberapa konteks, kedua konsep ini mungkin tampak bersaing satu sama lain, tetapi ketika disebutkan bersama, keduanya biasanya saling melengkapi (Rank, Pace & Frese, 2004). Kreativitas sangat penting untuk menghasilkan konsep bisnis baru yang menciptakan proposisi nilai baru bagi pelanggan dan perusahaan. Sedemikian rupa, karyawan kreatif terlibat dan bekerja sama dalam proses inovasi untuk mengembangkan ide-ide baru dan memajukannya menjadi produk atau layanan yang dikomersialkan (West, 2002).

Pemimpin menghargai kreativitas karyawan mereka dan memahami kontribusi mereka terhadap hasil inovasi (DiPietro & Anoruo, 2006). Namun, inovasi bukan hanya sekedar mengumpulkan individu-individu kreatif. Ini tentang terbuka untuk berkolaborasi satu sama lain dengan menciptakan hubungan win-win yang dapat berkontribusi pada kegiatan sosial ekonomi (Harper & Porter, 2011).

Berbagi pengetahuan dan menangani secara terbuka akan membantu membuka jalur komunikasi dalam struktur organisasi lateral dan atas/bawah, mendorong kolaborasi, dan menanamkan pola pikir berbagi tim (Lundvall, Johnson, Andersen & Dalum, 2002). Selain itu, yang membuatnya lebih

bermanfaat adalah jika karyawan dengan pengalaman luas dipilih sebagai anggota tim inovasi di mana mereka dapat memadukan pengalaman mereka dengan pemikiran kreatif (Shalley, Zhou & Oldham, 2004). Namun, bagian yang menantang adalah menyeimbangkan kontrol dengan kreativitas (Busco, Frigo, Giovannoni & Maraghini, 2012). Berbeda dengan kontrol, kreativitas meningkat dengan struktur datar dan saluran komunikasi terbuka yang menunjukkan fleksibilitas. Sebuah organisasi yang mendukung dan menghargai kreativitas serta membiarkan kesalahan terjadi kemungkinan besar akan berhasil dalam menghasilkan konsep bisnis yang inovatif (Martins & Terblanche, 2003). Jenis praktik ini dapat menumbuhkan kreativitas dan akan mengurangi persaingan antar tim dan menciptakan platform terbuka untuk berbagi keahlian dan pengetahuan (Naranjo-Valenci *et al*, 2011).

E. PERILAKU KERJA INOVATIF

Konsep baru tumbuh terkait dengan perlunya inovasi dan perilaku pekerja. Konsep tersebut adalah perilaku kerja inovatif (Scott & Bruce, 1994). Perilaku kerja inovatif diperkenalkan pada tahun 1994 dan 1998 oleh Scott & Bruce (1994, 1998), dan membuat literatur yang menggunakan perilaku kerja inovatif terus berkembang. Konseptualisasi perilaku kerja inovatif selanjutnya tersusun oleh beberapa ahli dan peneliti. Publikasi penelitian terkait perilaku kinerja inovatif pertumbuhannya mengikuti perkembangan ini. Beberapa penelitian tidak mendefinisikan konsep mendetail mengenai perilaku kinerja inovatif. Penelitian tentang perilaku kerja inovatif memuat keberagaman metode penelitian (kualitatif dan kuantitatif) dan pendekatan (perilaku kerja inovatif sebagai variabel dependen dan independen).

Dua pendiri konsep perilaku kerja inovatif, Scott & Bruce (1994, 1998) pada awalnya tidak memberikan definisi yang mendetail untuk perilaku kerja inovatif. Artikel yang menyarankan definisi sering hanya mengacu pada definisi inovasi West dan Farr (1990), seperti Kleysen & Street (2001). Reuvers *et al.* 2008, Yuan & Woodman (2010). Definisi yang dikembangkan untuk perilaku kerja inovatif menjadi jarang diadopsi oleh peneliti berikutnya. Sehingga dapat dikatakan belum ada yang diterima secara umum.

1. Definisi Perilaku Kerja Inovatif

Seiring perjalanan waktu beberapa ahli mendefinisikan perilaku kerja inovatif yang berbeda-beda. Beberapa definisi perilaku kerja inovatif yang yang dikenal adalah sebagai berikut:

- a) Perilaku inovasi merupakan pengenalan dan penerapan yang disengaja, dalam suatu peran, kelompok atau organisasi dari gagasan, proses, produk atau prosedur yang baru bagi unit adopsi yang relevan, yang dirancang untuk memberikan manfaat yang signifikan bagi individu, kelompok, organisasi atau masyarakat yang lebih luas. (West & Farr, 1990)
- b) Perilaku inovatif mencerminkan penciptaan sesuatu yang baru atau berbeda. Perilaku inovatif secara definisi berorientasi pada perubahan karena melibatkan penciptaan produk, layanan, ide, prosedur, atau proses baru. Spreitzer (1995)
- c) Perilaku kerja inovatif didefinisikan di sini sebagai penciptaan, pengenalan, dan penerapan ide-ide baru yang disengaja dalam peran kerja, kelompok atau organisasi, untuk mendapatkan keuntungan kinerja peran, kelompok, atau organisasi. (Jansen : 2000)

- d) Perilaku kerja inovatif terkait dengan kesediaan karyawan individu untuk melakukan inovasi di tempat kerja misalnya dengan peningkatan cara kerja, komunikasi dengan kolega langsung, penggunaan komputer, atau pengembangan layanan atau produk baru. (Dorenbosh, Engen & Verhagen : 2005)
- e) Perilaku inovatif didefinisikan di sini sebagai proses multi-tahap di mana seorang individu mengenali masalah di mana dia menghasilkan ide dan solusi baru (baru atau diadopsi), bekerja untuk mempromosikan dan membangun dukungan untuk mereka, dan menghasilkan prototipe atau model yang dapat diterapkan. untuk penggunaan dan manfaat organisasi atau bagian di dalamnya. (Carmeli, Meitar & Weisberg : 2006)
- f) Perilaku kerja inovatif mengacu pada rangkaian perilaku tentang pengenalan ide-ide baru yang penting dan bermanfaat untuk dikembangkan dan diimplementasikan dengan tujuan meningkatkan kinerja karyawan dan juga kinerja organisasi (De Jong & Den Hartog, 2007).
- g) Kegiatan inovasi dan perubahan sebagai semua kegiatan yang bertujuan untuk berkontribusi pada penciptaan dan pemanfaatan hal baru yang bermanfaat dalam suatu organisasi. (Tuominen & Toivonen, 2011).

Definisi perilaku organisasi yang paling banyak dikutip adalah salinan persis dari definisi inovasi dikemukakan oleh West & Farr (1990). Definisi umum inovasi ini untuk mendefinisikan perilaku kerja inovatif. Definisinya terutama instruktif ketika datang ke deskripsi inovasi karena menekankan sifat relatif kebaruan suatu inovasi. Sebuah inovasi seharusnya tidak benar-benar baru, tetapi baru untuk konteks tertentu. Seorang manajer mencoba memperkenalkan dengan baik praktik perusahaan

lain dalam organisasinya pasti terlibat inovasi, terlepas dari kenyataan bahwa dia tidak mengembangkan sesuatu yang benar-benar baru. Lebih jauh West & Farr (1990) membahas pengenalan dan penerapan kebaruan. Hanya membayangkan kebaruan tidak cukup untuk berbicara tentang inovasi.

Desain sebuah program perubahan bukanlah suatu inovasi selama perubahan itu tidak diubah menjadi tindakan yang efektif. Ini berhubungan baik dengan aspek utama ketiga dari definisi ini, yaitu ketergantungan pada efek positif. Menurut West & Farr (1990) inovasi adalah dengan definisi perubahan positif. Kebaruan tanpa efek positif atau bahkan efek negatif, menurut definisi, maka bukanlah inovasi menurut West & Farr (1990). Definisi ini memberikan wawasan yang baik tentang apa itu inovasi dan bukan. Tapi definisi ini tidak bisa begitu saja digunakan untuk mendefinisikan perilaku kerja inovatif. Pertama, karena inovasi bergantung pada hasil. Kebaruan adalah inovasi hanya jika ada efek positif. Jika kita hanya menerima ini definisi sebagai definisi perilaku kerja inovatif, hal tersebut membuat hasil dari perilaku kerja inovatif menjadi tergantung. Hal ini berarti bahwa perilaku karyawan hanya dapat dievaluasi sebagai perilaku kerja inovatif setelah inovasi dilakukan dan telah dilaksanakan. Kategorisasi perilaku kemudian tergantung pada keberhasilan implementasi inovasi dan dampak positifnya. Seorang karyawan yang menginvestasikan waktu dalam mengembangkan dan menguji ide baru yang pada akhirnya terbukti tidak efektif, apakah dalam interpretasi yang bergantung pada kinerja ini tidak dianggap cara yang inovatif. Perilakunya, bagaimanapun, tidak berbeda secara fundamental dari perilaku yang terlibat dalam menciptakan ide baru yang akan efektif. Hasil interpretasi dependen seperti itu akan menandakan batasan besar dari konsep perilaku kerja inovatif (dan pengukuran) dan akan membatasi karakter perilakunya.

Apabila perilaku kerja inovatif sebagai sebuah konsep perilaku maka konsep tersebut tidak harus melihat efek dari perilaku, tetapi pada tujuan yang jelas dari perilaku tersebut. Perilaku kerja yang inovatif seharusnya terfokus pada hasil yang positif bagi organisasi. Alasan lain mengapa definisi inovasi tidak dapat disalin begitu saja berkaitan dengan fase yang berbeda dari proses inovasi. West & Farr (1990) fokus pada pengenalan dan penerapan sesuatu yang baru. Namun, Kanter (1988) serta Tuominen & Toivonen (2011) menganggap proses inovasi adalah ditandai dengan tingkat ketidakpastian dan diskontinuitas yang tinggi. Proses inovasi bersifat iteratif dan seringkali ada saat-saat tidak ada perkembangan dan regresi. Selain itu, proses inovasi seringkali merupakan kolaborasi antara karyawan yang berbeda dengan mendistribusikan dan mendistribusikan kembali tugas. Kompleksitas ini bukanlah masalah mendasar untuk mendefinisikan inovasi, tetapi memang seperti itu untuk perilaku kerja inovatif.

2. Dimensi Perilaku Kerja Inovatif

Definisi yang berbeda-beda membuat sebagian besar peneliti perilaku kerja inovatif membedakan antara dimensi yang berbeda dari perilaku kerja inovatif yang berhubungan dengan fase-fase ini proses inovasi. Dimensi perilaku kerja inovatif sebagian besar dibangun di atas temuan Kanter (1988) yang membedakan antara empat fase inovasi yang berbeda: menghasilkan ide, mencari dukungan untuk ide, realisasi ide dan diseminasi inovasi. Setelah menghilangkan tahap akhir (diseminasi inovasi), kebanyakan peneliti mengacu pada tiga dimensi meliputi menghasilkan ide, mencari dukungan ide dan realisasi ide. Menurut Janssen (2000), perilaku kerja inovatif terdiri dari tiga perilaku yang saling terkait, yaitu pembangkitan gagasan, promosi ide dan realisasi gagasan. Janssen (2000) lebih lanjut menegaskan bahwa perilaku kerja yang inovatif

adalah perilaku yang tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaan formal atau peran yang didefinisikan secara eksplisit.

Perilaku kerja inovatif di formulasikan menjadi dua dimensi saja oleh Krause(2004) dan Yuan & Woodman(2010). Dua dimensi ini meliputi menghasilkan ide dan mengimplementasikan ide. Sedangkan peneliti lain memformulasikan perilaku kerja inovatif menjadi 4 dimensi (De Jong & Den Hartog, 2010; Dorenbosch *et al*, 2005; Knol & Van Linge, 2009).

Perilaku kreatif dan inovatif dideskripsikan oleh kombinasi faktor kualitas pribadi dan lingkungan kerja yang dimanifestasikan kedalam 4 hal yaitu eksplorasi ide, menghasilkan ide, memperjuangkan ide, dan mengimplementasikan ide (De Jong & Den Hartog, 2010). Eksplorasi ide merupakan perilaku menjelajahi ide- ide yang ada agar lebih berkembang lagi dan mungkin bisa *Out Of the Box* atau tidak seperti pada umumnya atau pasaran, menghasilkan ide adalah perilaku membuat ide yang dibuat memiliki generasi yang terbaru atau sedang mengikuti trend pada masa itu, memperjuangkan ide merupakan perilaku memperjuangkan ide- ide yang sudah dibentuk sebelumnya agar diterima oleh banyak orang, Implementasi ide terkait dengan perilaku merealisasikan ide yang sebelumnya menjadi sebuah karya dalam suatu pekerjaan, dapat berbentuk produk, kemasan, brosur dan lain sebagainya agar karya tersebut bisa diminati oleh banyak orang dan memiliki ciri khas tersendiri

F. PENUTUP

Inovasi dianggap sebagai penentu penting daya saing masa depan oleh banyak pembuat kebijakan dan pengusaha. Namun, inovasi lebih dari penelitian dan pengembangan dan sering diusulkan, dikembangkan, dan diterapkan oleh karyawan. Sebagian karena ini, perhatian akademik pada kontribusi inovatif pekerja meningkat dan konsep baru diluncurkan

yaitu perilaku kerja inovatif. Meskipun banyak studi empiris menggunakan konsep ini, literatur tidak memiliki definisi yang rinci dan konseptualisasi perilaku kerja inovatif.

Berdasarkan literatur yang tersedia dapat disimpulkan bahwa perilaku kerja yang inovatif adalah tentang perilaku karyawan yang ditujukan untuk menghasilkan inovasi. Inovasi tersebut dapat berupa produk, proses, prosedur atau ide yang baru dan dimaksudkan untuk menguntungkan unit adopsi yang relevan. Perilaku kerja inovatif mencakup inovasi besar dan kecil, radikal dan inkremental dan tidak hanya menyangkut perilaku intra-peran, tetapi juga perilaku peran ekstra karyawan.

Perilaku kerja yang inovatif, seperti konsep inovasi induk, adalah konsep yang luas dan memiliki tumpang tindih yang kuat dengan konsep lain seperti kreativitas di tempat kerja, intrapreneurship, perilaku kewargaan organisasi, inisiatif pribadi, mengambil alih dan inovasi yang digerakkan oleh karyawan. Sama seperti literatur tentang inovasi membuat perbedaan yang jelas antara berbagai jenis inovasi, literatur tentang perilaku kerja inovatif terutama berfokus pada dimensi perilaku kerja inovatif yang berbeda. Terdapat ketidakpastian konseptual dan empiris mengenai jumlah dan jenis dimensi perilaku kerja inovatif sehingga masa depan penelitian diarahkan untuk mencari dimensi alternatif untuk perilaku kerja inovatif.

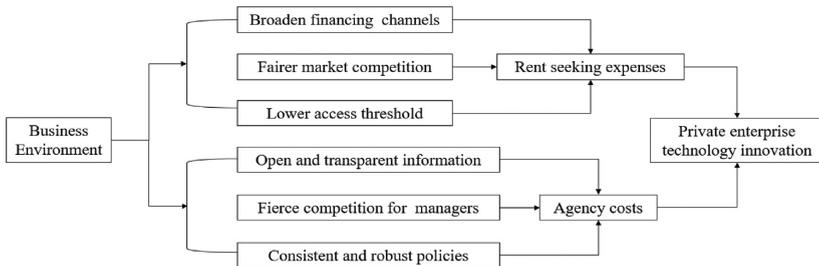
BAB 8

PROSES INOVASI

A. PENDAHULUAN

Inovasi (Dodi Siregar et al., 2015) dan inovatif (Anwar, 2017) kadang sebagian orang menganggap hal yang sama, namun didasarkan pada Kamus Bahasa Indonesia (KBI) sangat berbeda pemahamannya, dimana Inovasi merupakan sesuatu yang baru diciptakan sehingga aktivitas kegiatan yang dilakukan oleh individu atau organisasi baru, sedangkan inovatif sendiri merupakan upaya untuk memperkenalkan hasil dari inovasi kepada masyarakat luas (Nugroho & Abdurohim, 2021). Perusahaan yang baik adalah terus mengembangkan inovasi baik untuk proses internal bisnis maupun untuk layanan kepada pelanggan.

Gambar 8.1 Proses Inovasi Bisnis



Sumber: (Wang et al., 2023)

Inovasi memerlukan waktu baik saat melakukan perencanaan, launching serta implementasi, membutuhkan waktu lebih untuk mampu menggoalkan apa yang ingin diimplementasikan sebagaimana pada gambar 8.1

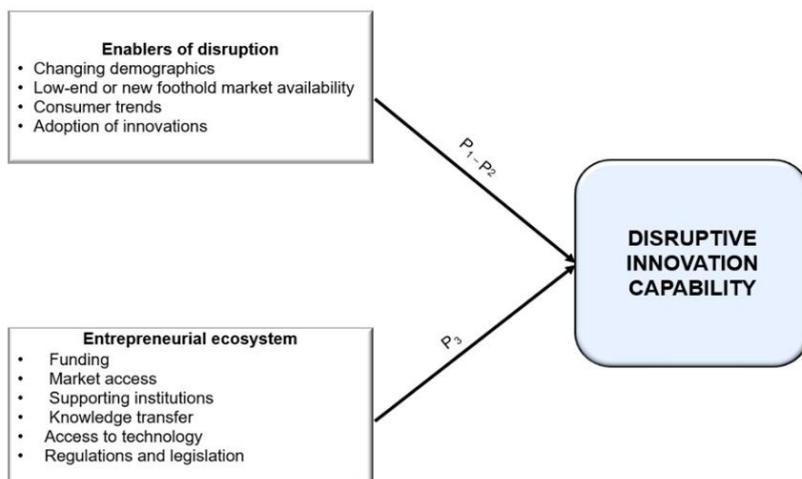
Pemahaman dari unit yang bertanggungjawab terlebih dahulu memaknai yang terkandung pada kata tersebut jika mau keberhasilan inovasi dapat diselenggarakan, jika sudah terbiasa dan telah melaksanakan apa yang menjadi pembeda maka hal tersebut bukan lagi menjadi pembahasan, yang utama pembahasan dalam Bab ini, akan mengupas:

- 1) Mengapa inovasi diperlukan, sedangkan yang saat ini telah dilaksanakan hasilnya baik dan nyaman, sehingga tidak repot lagi menjelaskan pemahaman dan cara kerjanya.
- 2) Bila melaksanakan inovasi apa yang dibutuhkan dan bagaimana cara melakukannya.
- 3) Dampak inovasi terhadap perusahaan jika dilaksanakan oleh perusahaan, sedangkan bila dilaksanakan oleh Pemerintah, maka dampaknya seperti apa untuk kehidupan masyarakatnya.

Poin-poin tersebut diatas seharusnya menjadi pegangan bagi siapapun yang akan melakukan inovasi bagi dalam *scoupe* kecil menengah dan besar, dengan demikian apa yang diinginkan dan target yang ingin dituju tercapai, sehingga terjadi perubahan yang signifikan baik untuk perusahaan, masyarakat serta pemerintah yang menyelenggarakannya. Jika hasil inovasi yang telah dilakukan penelitian (Jongsma & van de Vathorst, 2015), serta pengembangan namun tidak berdampak apapun pada obyek yang akan dituju, maka dikatakan penelitian yang dilakukan gagal atau tidak memenuhi apa yang menjadi *grand design* untuk melakukan inovasi atau pembaharuan yang diinginkan. Karena

itu dalam melaksanakan proses inovasi memerlukan waktu yang panjang, serta dana yang besar, tentunya banyak kendala yang menghadang, namun bagi perusahaan yang ingin terus eksis perlu inovasi dan menjaga kesetabilan keinginan, rencana dan kemampuan, sebagaimana terinci pada gambar 8.2

Gambar 8.2 Kendala dalam Inovasi



Sumber: (Dzimba & Poll, 2022)

Pada negara-negara maju atau dikenal dengan G-7 (Huang & Liu, 2022) maka inovasi merupakan kewajiban bukan pilihan, meskipun memerlukan biaya yang besar, maka pemerintahnya mendukung dengan optimal, karena kemajuan suatu negara hanya terletak pada dua point yang sangat bergantung, yaitu:

- 1) Berhasilnya penyelenggaraan pendidikan di negara tersebut, menghasilkan sumber daya manusia yang dididik dengan membuka kemampuan atau talenta yang dimiliki dari bawaan, sehingga pada saat melaksanakan kegiatan, tinggal mempertajamnya.
- 2) Hasil inovasi yang beraneka ragam baik untuk pemerintahan, masyarakat maupun perusahaan, sehingga

kegiatan inovasi akan terus dilakukan sepanjang kehidupan negara tersebut, tanpa dihentikan ataupun ketiadaan guna. Yang pada akhirnya negara G-7 ini terus mendominasi kehidupan (Gyedu et al., 2021), serta kemakmuran bagi masyarakatnya terpenuhi secara merata.

Setiap kegiatan yang dilakukan oleh perorangan, perusahaan dalam melakukan inovasi tentunya memiliki tujuan yang diharapkan paling sedikit mampu memberikan dampak pada kehidupan yang bisa saja akan memberikan manfaat bagi individu sendiri, sedangkan untuk perusahaan dalam melakukan inovasi biasanya yang banyak dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang menjual produk dan jasa kepada masyarakat secara langsung, seperti perusahaan yang menghasilkan TV yang telah mampu menciptakan TV smart, sehingga saat ini tidak lagi masyarakat untuk mendengarkan musik harus membeli berbagai macam peralatan, cukup dengan TV Smart, maka untuk hiburan semua ada dalam satu genggam (Abdurohim & Purwoko, 2022a).

Sedangkan bagi pemerintah untuk melakukan inovasi banyak ragamnya, karena memiliki sumber daya yang berlebih (Campanella et al., 2023), sehingga mudah untuk mampu melakukan *research* dan diimplementasikan pada masyarakatnya, yaitu:

- 1) Pada masa pandemi Covid-19 melanda, masing-masing negara maju berupaya untuk mampu menciptakan penangkal atau obat yang bisa meredam dan menyembuhkan penyakit tersebut, ternyata yang berhasil adalah Amerika Serikat, serta Republik Rakyat China yang telah mampu mengeksport obat penangkal sehingga saat ini Covid-19 telah hilang dan dunia semakin tenteram (Watanabe et al., 2021).
- 2) Perlombaan di Ruang Angkasa, negara-negara besar telah mampu menempatkan baik satelit maupun

pesawat ulang-alik yang mampu memberikan harapan baru tentang kehidupan manusia jika pada masa yang akan datang terjadi perang Nuklir, maka bagi rakyat negara-negara maju akan aman, karena telah mampu membangun stasiun ruang angkasa (Susanti, 2019).

- 3) Transportasi yang berbasis listrik saat ini telah marak dan menggemparkan seluruh dunia, dan beberapa negara tertentu sudah menguasai teknologi listrik untuk dipergunakan keperluan mobil (Sitorus et al., 2022),

Banyak hal yang perlu dipelajari mengenai arti dan maksud dari inovasi ini (Purwanto, 2019), sehingga kita mampu membedakan antara inovasi dengan inovatif sehingga tidak lagi dinohongi, misal ada suatu teknologi baru yang hasil dari perbaikan atau pengembangan lama, namun dari segi dampak terhadap hasil yang diperoleh yang menggunakan sama atau bahkan dibawah dari peralatan yang dipergunakannya, maka ini bukan digolongkan sebagai inovasi, namun lebih tepatnya adalah pengembangan untuk mempermudah yang menggunakannya.

B. CIRI-CIRI INOVASI

Supaya kita tidak terjebak antara kata-kata Inovasi dengan yang lainnya, maka harus dipahami terlebih dahulu mengenai ciri-ciri inovasi tersebut (Prasetyanti & Kusuma, 2020), yaitu:

1. Sebelumnya Belum Ada

Sering dikagetkan dengan hal-hal yang baru seperti media sosial diramaikan dengan Tik-Tok, seolah itu suatu inovasi, namun kalau melihat dari cirinya, maka tik-tok hampir sama dengan youtube, sehingga bisa dikatakan hanyalah pengembangan atau penambahan fungsi, namun semua dasar pengoperasionalannya tidak jauh berbeda (Yahya, 2021).

Berbeda dengan alat transportasi menggunakan listrik, sama sekali belum ada yang membuat kendaraan yang berbasis listrik tersebut, sehingga penemuan ini masuk dalam katagori terbaru, karena akan mampu mengurangi pembakaran BBM memberikan dampak pada Kesehatan, serta kehidupan yang lebih baik (Abdurohim & Purwoko, 2022c).

Inovasi (Coskun-Setirek & Tanrikulu, 2021) yang terbaru seperti TV Smart yang mampu pemiliknya melakukan keinginan dari mulai acara TV, Email, Hiburan dengan menggunakan youtube, cukup hanya membutuhkan 1 perangkat, tidak memerlukan perangkat lainnya.

2. Implementasi Untuk Membuat Inovasi Harus Dibuat *Time Line nya*

Ciri ini sebenarnya untuk pemenuhan kaidah pemenuhan secara ilmiah, harus memiliki proses yang bertahap dan setiap tahap harus terdokumentasi, tidak bisa langsung punya ide untuk membuat sesuatu, maka langsung dilakukan pembuatan, ini akan menjadi hal lemah untuk dipertahankannya sebuah hasil karya diakui sebagai inovasi, sebab nantinya hasil karya tersebut didaftarkan untuk patennya, sehingga ketika mengajukan paten membutuhkan dokumen pelengkap (Grieser et al., 2023).

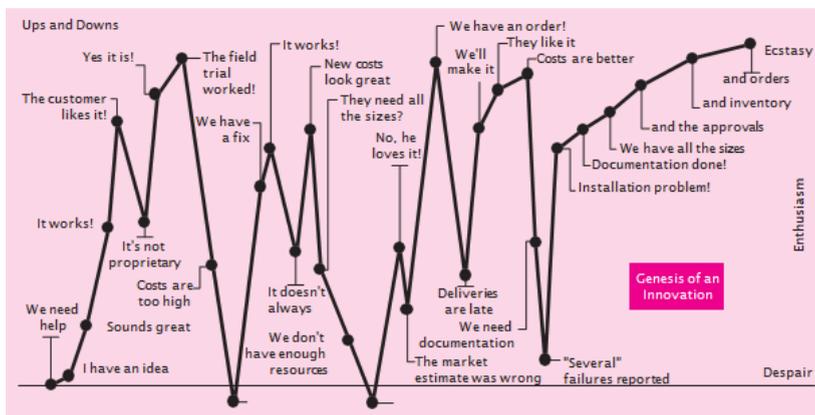
Realisasi dalam melaksanakan implementasi inovasi perlu waktu dan anggaran tidak sedikit, sehingga dengan adanya perencanaan yang matang dapat dipertanggungjawabkan antara biaya yang dikeluarkan dengan yang akan didapat, atau mempengaruhi efisiensi (Abdurohim, 2022a).

3. Memiliki Keunggulan Dibandingkan Dengan Yang Lama

Hasil yang diperoleh dari inovasi (Cheng & Wang, 2022) yaitu optimalisasi hasil, serta berpengaruh pada pengurangan pembiayaan, sehingga hasil yang diperoleh memberikan

manfaat yang besar bagi kehidupan manusia. Seperti penemuan mobil listrik, yang semula orang sangat pesimis akan masa depan keberlangsungan kehidupan manusia yang hanya mengandalkan dari hasil fosil yang tentunya lama-lama akan berkurang, sehingga ada rasa kekhawarieran yang sangat berlebihan. Inovasi tentunya ditemukan atas permasalahan yang terjadi pada kegiatan operasional ketika melayani pelanggan, ataupun keluhan yang didapatkan dari customer kepada perusahaan, kemudian dibicarakan dalam rapat perusahaan, sehingga menghasilkan ide, sebagaimana terinci pada gambar 8.3

Gambar 8.3 Terjadinya Inovasi



Sumber: (Pearce & Robinson, 2009a)

Ditemukannya mobil listrik (Moradi et al., 2021) untuk keperluan transportasi manusia, memberikan harapan baru bagi kehidupan manusia yang sustainable, karena tidak berpengaruh terhadap lingkungan hidup seperti polusi, namun tentunya untuk bahan menyimpan daya listrik akan terus dilakukan pengujian sehingga tidak lagi menggunakan barang tambang.

4. Inovasi Memiliki Arah Serta Yang Diinginkan

Realisasi inovasi seperti hal lainnya, yaitu memiliki arah yang jelas serta apa yang diinginkan, semuanya tentunya dilakukan pada awal sebelum melakukan aktivitas, dengan terlebih dahulu melakukan penelitian, tidak serta merta langsung dilakukan pekerjaan yang dibutuhkan untuk melakukan inovasi (Arsawan et al., 2022). Ada sebabnya untuk dilakukan pekerjaan inovasi tersebut sehingga arah yang akan dilakukan jelas, tidak belok kesana kemari, fokus pada satu bidang yang berdasarkan hasil penelitian sangat dibutuhkan.

Keinginan yang dibutuhkan, tentunya telah ditampung dari hasil penelitian yang telah dilakukan, dari berbagai sumber kepentingan inovasi dibutuhkan, bila yang melakukan Pemerintahan tentunya yang diinginkan adalah masyarakat, baru pemerintah yang menjadi urutan kedua, jika dilakukan oleh Perusahaan maka yang diutamakan adalah keinginan masyarakat apa, kemudian baru keinginan perusahaan, yang tentunya menginginkan keuntungan yang lebih pantas dibandingkan dengan menggunakan proses yang lama (Dibra, 2015).

Semuanya dilakukan penilaian yang wajib dipertanggungjawabkan karena bagaimanapun inovasi membutuhkan dana yang tidak bisa dianggap sedikit, apalagi bila yang menyelenggarakan Pemerintah, merupakan uang rakyat yang harus mampu bisa dipertanggungjawabkan (Daniela & Georgeta, 2013).

C. BENTUK INOVASI

Mengimplementasikan inovasi pada perusahaan tentunya sering mendengar berbagai macam bentuk inovasi, yang masing-masing akan melakukan pendanaan secara sendiri-sendiri disesuaikan dengan kebutuhan yang dihadapinya, sehingga banyak

perusahaan yang melakukannya hanya ikut-ikutan, yang penting bisa dikatakan berbeda dengan yang lainnya (Moussavou, 2020).

Dalam melakukan inovasi pada perusahaan, maka dikenal dengan bentuk bentuk inovasi (Foucart et al., 2018a), yaitu:

1. Inovasi Dalam Bentuk Sederhana (*Incremented Innovation*)

Inovasi (Foucart et al., 2018b) yang dilakukan oleh perusahaan tidak seluruhnya hanya sebagian atau sedikit guna memenuhi kebutuhan operasional, sebab yang dilakukan saat ini tidak memberikan keuntungan memadai ataupun banyak yang mengalami keluhan, seperti dalam dunia perbankan pada saat itu belum ditemukannya layanan digital, maka melayani nasabahnya menggunakan antrian, seperti memperlakukan layanan kepada nasabahnya tidak etis, maka dicari terobosan baru melalui layanan eskutif/prima.

Inovasi yang diimplementasikan oleh perusahaan-perusahaan besar ini banyak ragamnya yaitu yang dilakukan oleh perusahaan industri Toyota yang menemukan perbaikan dalam proses layanan dikenal dengan sebutan CCC21 (*Construction of cost competitiveness for the 21st century*) (Amasaka, 2002) yaitu menekankan pada pengeluaran biaya yang sangat rendah, sehingga kendaraan yang dijual merk Toyota merajai pasaran dunia. Toyota melakukan berbagai inovasi, berguna untuk terus beroperasi dengan jumlah biaya yang dikeluarkan yang srgbs kecil kecil.

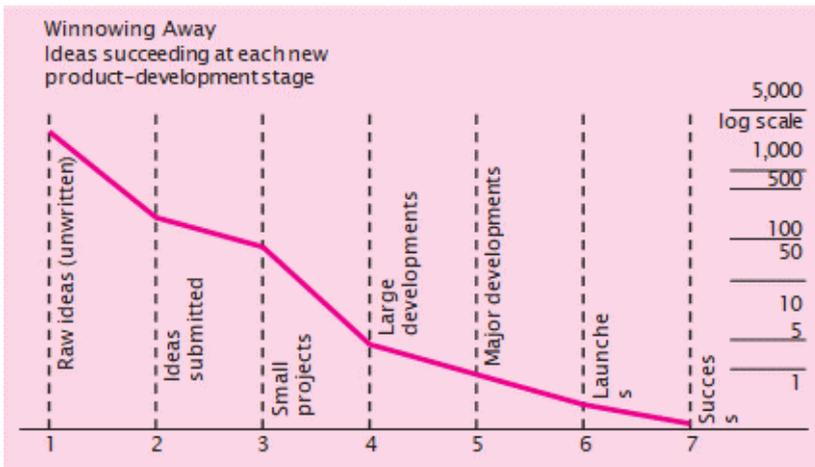
Inovasi yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan Barat untuk melakukan perubahan secara sederhana atau kecil dengan menerapkan SixSigma dengan melakukan aktivitas yang mengoptimalkan pada mutu layanan seperti pengurangan barang-barang yang cacat untuk dimonitor dengan baik, sehingga para pelanggan merasa dihargai dan memberikan dampak pada pengalaman yang tak terlupakan, sehingga pelanggan akan melakukan pemesanan kembali (Planing, 2017).

2. Inovasi Pemecah/Pendobrak

Berbeda dengan inovasi yang dilakukan secara sederhana, inovasi pemecah/pendobrak dilakukan oleh perusahaan, karena dipandang aktivitas dan kegiatan yang saat ini dilakukan tidak memberikan hasil yang menggembirakan, sehingga perlu dilakukan cara-cara yang berbeda dengan sebelumnya (Romaniuk, 2020).

Untuk melaksanakan inovasi pemecah/pendobrak harus dilengkapi oleh berbagai kemampuan yang wajib dimiliki oleh perusahaan tersebut, karena memerlukan kebutuhan yang harus dipenuhi seperti kompetensi yang akan melakukan pekerjaan inovasi, biaya yang dibutuhkan tidak sedikit, karena harus melakukan uji coba yang terus menerus, dan yang terakhir membutuhkan peralatan dan inventaris yang modern, sehingga banyak dana yang perlu dipersiapkan, tidaklah mungkin bisa dilakukan jika hanya didasarkan pada kelengkapan yang biasa-biasa saja, maka tidak akan bisa memecahkan problem yang selama ini menghadang (Abdurohim, 2022b).

Gambar 8.4 Inovasi Dimulai Dengan Ide-Ide Perusahaan



Sumber: (Pearce & Robinson, 2009b)

Inovasi dimulai dari gagasan yang mungkin sepele dari insan perusahaan, kemudian dirumuskan dan menjadiprogram yang harus menjadi kenyataan, karena itu pengelola inovasi harus memahami ide yang timbul, dan diupayakan untuk berhasil untuk menjadikan ide tersebut sebagai inovasi, sebagaimana dirinci pada gambar 8.4

Hasil yang dirasakan oleh pengguna jasa bisa sekian kali dari yang saat ini dipergunakan, contoh yang paling relevan adalah Handphone pintar yang mampu mengaklerasi semua kebutuhan manusia, mulai dari kebutuhan dokter, sehari hari serta hiburan semua tersedia dalam satu genggamannya, tidak perlu lagi menggunakan berbagai macam barang elektronik (Kumar, 2019).

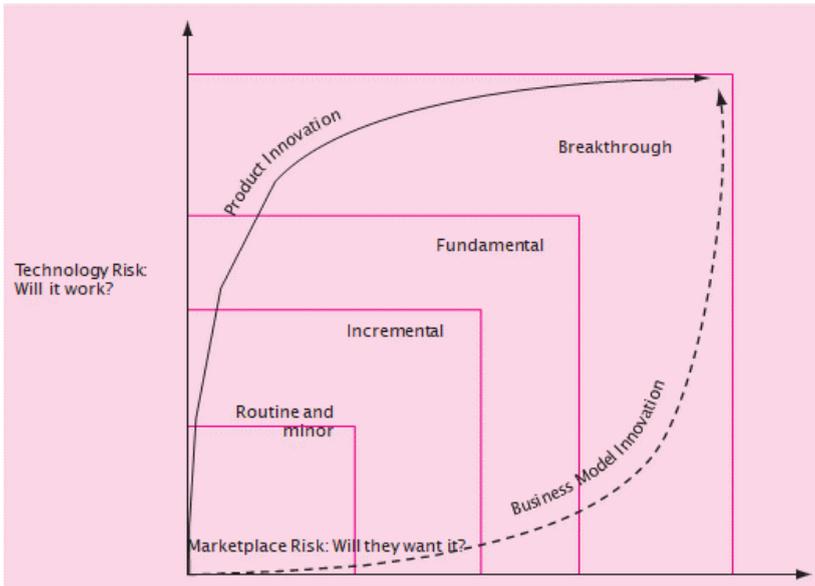
Smart TV yang saat ini telah tersedia banyak aplikasi yang bisa diunduh dan terekam pada TV, sehingga pemilik TV mau apapun bisa, seperti mau menonton Film bisa melalui aplikasi berlangganan, ingin hiburan bisa memutar aplikasi yang sudah ada, ingin melihat siaran olah raga dari seluruh dunia, Smart TV bisa memfasilitasi seluruhnya. Bandingkan dengan lima tahun dibelakang ketika mau melakukan hiburan maka harus ada peralatan pemutar cakram video, kemudian baru disambungkan ke TV, begitu ribetnya dalam memenuhi keinginan, sehingga perusahaan produk TV berupaya keras untuk memberikan kebutuhan yang diinginkan oleh para pelanggannya (Chatterjee et al., 2021).

D. RESIKO MELAKUKAN INOVASI

Setiap langkah yang kita lakukan tidak terlepas dari resiko yang akan dihadapi, namun masing resiko tentunya disandingkan dengan luasnya obyek atau permasalahan yang dihadapi, semuanya berjalan secara beriringan, tidak bisa dipisahkan, seperti dua sisi mata uang yang saling melengkapi, ketika resiko yang akan diterima dalam melakukan inovasi maka

terlebih dahulu dilakukan identifikasi, penilaian kemudian baru diminimalisasikan, sehingga harapan untuk melakukan inovasi bisa berjalan sesuai dengan yang dikehendaki oleh semua pihak (Arif, 2020; Fauzi, 2016).

Gambar 8.5 Resiko Pada Inovasi



Sumber

Resiko selalu menghantui inovasi sebagaimana gambar, karena sesuatu diciptakan baru, sehingga dampaknya baik negatif maupun positif belum terlihat, baru pada batas perkiraan, karena itu harus memahami dulu karakteristik yang akan dilakukan inovasi, tidak perlu terburu-buru, sesuai dengan tahapan yang dibutuhkan, guna menghinadri resiko, namun inovasi dibutuhkan oleh perusahaan, maka langkah yang perlu diperhatikan (Cheng & Wang, 2022), meliputi:

- 1) Proses atau teknologi sangat baru (Zarqan, 2017), sehingga perlu ada pengujian yang berkali-kali, seperti mobil listrik terus dilakukan pengujian meskipun

peluncurannya sudah dilakukan tiga tahun dibelakang, namun negara-negara berkembang masih menerapkan wait and see, ada rasa ketakutan terjadinya kekacauan kehidupan sosial.

- 2) Penggunaan teknologi yang dihasilkan melalui berbagai uji coba, pengetesan dari berbagai segi harus dinilai, dan tentunya inovasi yang pendobrak ini membutuhkan waktu yang terus menerus seperti sinyal telekomunikasi 5G yang masih terbatas penggunaannya (Abdurohim & Purwoko, 2022b).
- 3) Pembiayaan untuk inovasi ada batasannya atau indikatornya, tidak bebas untuk terus menerus menggunakan dana meskipun hasilnya belum kelihatan, ada batas antara penggunaan dan kemanfaatan (Susanti, 2019).
- 4) Waktu penciptaan inovasi haruslah tepat momentnya tidak bisa berlama lama, sebab ketika tidak bisa waktunya tepat, maka akan digantikan oleh teknologi lainnya, seperti penciptaan teknologi untuk pesawat terbang khususnya untuk baling-naling yang menggunakan teknologi canggih, ketika tidak bisa diimplementasikan, maka digantikan oleh teknologi yang terbaru (Franco & Haase, 2020; Tura & Ojanen, 2022).
- 5) Inovasi meskipun sesuatu yang berbeda, namun untuk menerapkan hal yang baru sama sekali, tidaklah diharapkan, karena yang akan menggunakan adalah pelanggan, ketika pelanggan tidak nyaman maka susah untuk dipergunakan, contoh yang relevan adalah Bank Digital, Marketplace yang sudah dilakukan promosi besar-besaran tetapi perkembangannya masih belum sehebat dengan bank konvensional (Abdurohim, 2021; Moradi et al., 2021).

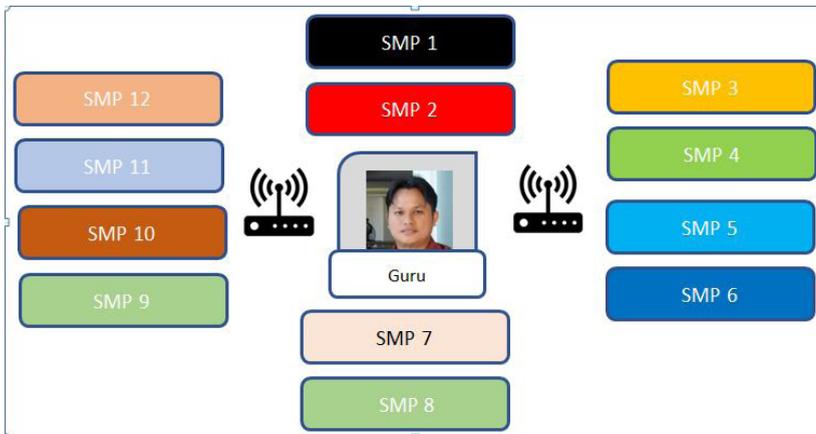
BAB 9

PENERAPAN INOVASI DALAM DUNIA PEMBELAJARAN

A. PENDAHULUAN

Kemajuan Teknologi harus dibarengi dengan kerja inovasi dan kreativitas dari pengguna teknologi tersebut tanpa sebuah inovasi dan kreativitas akan mengancam pengguna tersebut ke dalam bahaya di belakang layar atas penggunaannya. Kreativitas dalam lingkungan dunia pendidikan harus mendorong semua elemen di dalamnya agar dapat benar-benar memanfaatkan kehadiran dunia teknologi, dengan demikian kemajuan teknologi dapat dipergunakan oleh elemen pendidikan di lingkungan sekolah untuk mendorong prestasi akademik guru dan peningkatan hasil belajar siswa secara signifikan. (Firmansyah et al., 2019) menyebutkan bahwa menghadapi era teknologi saat ini atau pasca pandemic dalam dunia Pendidikan adalah adanya kemampuan para tenaga pendidik dalam mentransfer ilmu pengetahuan melalui penguasaan teknologi kepada ke peserta didik, agar proses pembelajaran dapat lebih bermakna bagi peserta didik sehingga dalam interaksi tercipta pembelajaran student center sebagai inovasi yang baik dalam dunia belajar dan pembelajaran di sekolah.

Gambar 1. Model Inovasi Pengajaran (Sukmawati et al., 2022)



Kreativitas tidak serta merta muncul dari dalam guru dan siswa tanpa literasi yang baik dan benar dari mereka. Kreativitas tidak hanya di dorongan agar guru dan siswa dapat memilikinya tetapi kesadaran akan kebutuhan kreativitas lahir dari guru dan siswa itu sendiri. Inovasi pengajaran dapat diciptakan dengan sebuah kolaborasi (Sukmawati, et al., 2022) dan Vega et al., (2016) mengatakan bahwa Inovasi pengajaran dapat dilakukan dengan sebuah kolaborasi pembelajaran yang berasal dari berbagai pelajar dalam satu wilayah, agar siswa dapat merasakan cara dan strategi guru dalam mengajar tentang materi dari guru lain.

Literasi yang baik dan benar akan dunia teknologi mutlak agar guru dan siswa benar dalam dunia kreativitas dalam menghadapi dunia era industri 4.0. Demikian halnya untuk menuju era industri 5.0 yang saat ini beberapa negara telah memasukinya dibutuhkan hasil dari sebuah karya kreativitas yang terus menerus dilakukan dengan baik.

Kepala sekolah sebagai leader dalam satuan pendidikan wajib memiliki visi dan misi yang mendorong penghargaan dari karta kreativitas dan imovasi dari guru dan siswa. Semakin kepala sekolah mendorong dan menghargai sebuah kreativitas

maka semakin mendorong kerja akademik yang membuat instansi dimana mereka mengajar dan belajar semakin dikenal oleh masyarakat dan dunia kerja sebagai pengguna lulusan.

B. INOVASI DAN KREATIVITAS PEMBELAJARAN

Aplikasi pembelajaran marak dipergunakan oleh guru dan siswa ketika terjadi pandemi beberapa tahun lalu. Namun perlu dipahami bahwa penggunaan teknologi dalam dunia pembelajaran tidak hanya digunakan pada masa pandemi jauh sebelum para guru dan siswa di luar negeri sudah memanfaatkan dunia teknologi sebagai instrumen penting dalam pencapaian kualitas belajar dan pembelajaran di dunia pendidikan.

Rahayu et al., (2022) mengatakan bahwa penerapan model pembelajaran Blended Learning sebagai salah satu inovasi yang baik dalam menghadapi tantangan Pendidikan di Indonesia abad 21 dan menyiapkan lingkungan belajar untuk tercapainya kompetensi yang dibutuhkan. Selain itu karena arah perkembangan dunia berbasis teknologi maka suka atau tidak suka Sekolah dengan segala perangkatnya harus siap dengan penggunaan inovasi teknologi guna mengikuti perkembangan zaman.

Dengan kemajuan teknologi saat ini, guru harus menyajikan konten pembelajaran lebih inovatif dan kreatif agar siswa kita mudah memahami konten pengajaran lebih baik. Guru harus menyadari bahwa pengajaran berbasis pendekatan konvensional akan menyulitkan mereka dalam memberikan penyajian materi dengan pencapaian pembelajaran. Surahman & Nana (2019) menyatakan bahwa Inovasi pembelajaran yang berbasis mensintesis pembelajaran offline dan pembelajaran online menjadi campuran tertintegrasikan dapat menciptakan dampak yang tinggi, efisien, dan menarik, dalam kata lain bahwa inovasi penerapan blended learning dapat mendorong

pembelajaran lebih optimal karena dapat memanfaatkan dua arah pembelajaran yang berbeda namun dapat disatukan dalam proses interaksinya

1. Media Program TV

Penerapan inovasi dengan memanfaatkan program TV sebagai sumber belajar alternatif dalam dilakukan dengan memilih dan memilah program yang terbaik dan memiliki nilai edukasi yang baik. Setiap kelas harus memiliki fasilitas TV digital sehingga para guru dapat menerapkan inovasi belajar dan pembelajaran yang lebih beragam, bangunan komunikasi yang bisa diciptakan dalam ruang kelas adalah membangun perspektif anak kita dengan cara mereka menyampaikan pendapat, mengungkapkan jawaban atas pertanyaan yang diberikan, berbeda pendapat justru memberikan pengayaan dalam pengetahuan mereka. Ragam program TV yang relevan akan memudahkan guru untuk membangun komunikasi dua arah yang lebih baik, menekankan setiap siswa berpendapat atas reaksi mereka terhadap program TV (aksi) yang disampaikan.

Komunikasi dua arah akan terus melatih siswa kita untuk memilih kata (diksi) dalam argumentasi sesuai dengan kapasitas mereka dalam memahami belajar dan berdiskusi secara terbuka tanpa harus saling menyalahkan mana benar dan mana pendapat yang salah, setiap argumentasi siswa bermanfaat dalam membangun perspektif dan sudut pandang mereka. Inovasi pembelajaran ini akan sangat bermanfaat karena mereka belajar penuh dengan tantangan dalam membangun pendapat pribadi dan argumentasi yang cukup membantu teman lainnya dalam mendapatkan pendapat yang terbaik dan berkualitas atas apa yang terdapat dalam program TV tersebut.

Namun di sisi lain kita juga harus memahami bahwa program TV yang menampilkan program makan makan atau

bikin lapar merupakan inovasi media dalam upaya mendorong peningkatan jumlah penonton sehingga mereka mendapatkan endorse iklan dari perusahaan yang kemudian mendatangkan pundi pundi ekonomi mereka. Walaupun dalam sisi lain program tersebut mendorong dan memprogramkan makan makan yang membuat para penonton untuk ikut menikmati dari contoh.

2. Konten Media Sosial

Inovasi guru dalam mengiring siswa dalam memanfaatkan konten-konten media social perlu menjadi perhatian penting bagi guru karena kesalahan dalam memberikan konten pembelajaran akan berakibat kurang baik dalam interaksi mereka di dalam kelas, karena sikap bullying bisa menjadi aksi yang terjadi atas respon konten yang disajikan.

Inovasi belajar dan pembelajaran dengan memanfaatkan media social dapat dilakukan jika semua siswa memiliki smartphone, agar memudahkan guru dalam melakukan interaksi secara offline dan online dalam media social tersebut, namun perlu dipahami bahwa interaksi tersebut perlu dibarengi dalam penjelasan secara offline agar tidak terjadi *miss interpretation* dan *miss communication* dalam interaksi online.

Konten media sosial yang dipergunakan oleh guru dapat menjadikan siswa untuk terus melakukan literasi teknologi dalam kurung waktu tertentu tentunya mereka sudah dapat memiliki kompetensi teknologi yang baik dan terarah. Kemampuan teknologi siswa menjadi penentu dalam inovasi belajar dan pembelajaran yang diterapkan guru. Video tugas belajar yang disampaikan oleh guru akan mudah disampaikan dan dinilai oleh dengan baik, jika siswa dapat melakukan pemanfaatan kompetensi teknologi mereka dengan cara memanfaatkan editing video sehingga hasilnya lebih maksimal. Begitu juga dengan *project based learning* yang diterapkan oleh

guru akan mendorong literasi teknologi yang dapat menjadi skill lebih yang dimiliki anak selain capaian pembelajaran (CPL) yang ditekankan.

Ragam media sosial menjadi dorongan pada guru dan siswa untuk dapat lebih kreatif menyajikan inovasi konten pengajaran yang relevan dengan kebutuhan siswa dan kebutuhan belajar siswa. Inovasi pembelajaran dengan memanfaatkan teknologi memudahkan siswa lebih mendalami materi dengan proses drilling yang dapat mereka ulang setiap saat dengan smartphone yang mereka miliki.

Pembelajaran dengan menggunakan media sosial bagian dari inovasi yang terus harus dilakukan oleh guru agar dapat terus meningkatkan hasil belajar lebih baik. Penggunaan WA, Email, dan Google Classroom dll mendorong belajar berbasis proyek atau case method sehingga mereka dapat menggunakan efisien dan efektifnya waktu dalam interaksi guru dan siswa

Mengkolaborasi media sosial dengan konten pembelajaran dengan memperhatikan Capaian pembelajaran (CPL) sehingga guru benar-benar dapat mendorong guru lebih kreatif dan inovatif karena keterbukaan media sosial yang dapat diakses oleh siapapun dan lebih cepat. Selain itu komentar netizen mendorong guru mendapatkan perspektif baru dari ragam comment session.

Pendidikan Karakter di lingkungan sekolah seharusnya terus mengalami peningkatan. Kepala Sekolah sebagai Manager harus benar-benar menjadi Leader yang menekankan pada kebijakan dan Program Kerja terukur. Kepala Sekolah menjadi penanggungjawab penuh terbentuknya karakter peserta didik di ruang lingkup sekolah.

C. PENERAPAN INOVASI MENYAMBUT KM

Kurikulum Merdeka akan secara serentak akan dilaksanakan secara menyeluruh pada tahun 2024 setelah melewati ragam program pemerintah dalam upaya memberikan pemahaman mendalam dan berkesinambungan akan pelaksanaan Kurikulum Merdeka pada setiap sekolah. Diantara pendekatan yang dilaksanakan yaitu pemberian labeling pada sekolah yang melaksanakan KM secara bertahap, setengah dan semuanya.

1. Pendekatan Inovasi Mandiri Belajar

Inovasi yang perlu dilaksanakan dalam tahapan ini adalah bagaimana kepala sekolah mendorong para guru untuk melakukan pembelajaran melalui media, mengikuti pelatihan, workshop dan bimbingan teknis melalui media social yang sudah di sediakan oleh kementerian. Kemampuan guru dalam mengakses materi dan file pembelajaran KM adalah inovasi yang terus harus didorong baik melalui lokakarya kurikulum sekolah, workshop pelatihan KM, share dan diskusi melalui Forum Group Discussion (FGD), dll. Guru harus mampu melakukan inovasi secara mandiri agar terbiasa dengan dunia teknologi yang menuntut mereka harus memiliki kompetensi teknologi yang memadai dan mumpuni dalam mempersiapkan era di mana implementasi kurikulum di sekolah dapat diterapkan secara menyeluruh, dengan asumsi bahwa guru dan siswa sudah beradaptasi dengan inovasi pembelajaran melalui penggunaan teknologi dan aplikasi pembelajaran yang tersedia.

Kepala Sekolah dan Guru harus memiliki kesadaran (awareness) bahwa era teknologi tidak lagi berbicara secara kebijakan yang semuanya datang dari sekolah untuk mendorong guru dapat melakukan inovasi pembelajaran di kelas dengan menggunakan ragam aplikasi baik secara offline dan online. Kesadaran guru bahwa era teknologi mendorong mereka untuk

dapat lebih giat dapat melakukan “iqra” materi pembelajaran KM. sehingga pada akhirnya semua guru telah siap untuk beralih ke jenjang mandiri berubah sampai pada penkatan mandiri berbagi.

2. Pendekatan Inovasi Mandiri Berubah

Pendekatan yang dilaksanakan dalam mandiri berubah adalah bagaimana guru melakukan inovasi pembelajaran dengan membandingkan baik persepsi, hasil belajar dan lainnya dalam penerapan dua kurikulum pada jenjang berbeda. Jika *policy* kepala sekolah menerapkan bahwa KM diterapkan pada jenjang kelas VII pada Sekolah Menengah Pertama atau pada jenjang Sekolah Menengah Atas pada jenjang kelas X sesuai dengan kemampuan SDM atau guru pada satuan Pendidikan.

Inovasi pembelajaran yang dapat dilakukan oleh guru adalah mendorong untuk melakukan perbandingan berbasis riset pada kedua kurikulum dengan mendesiminasi hasilnya pada pertemuan atau rapat dewan guru, atau pada pertemuan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Inovasi perbandingan tersebut menjadi pemantik dalam diskusi agar sekolah yang melaksanakan pendekatan mandiri belajar dan mandiri berbagi dapat memberikan gambaran baik dalam pertanyaan dan jawaban sesuai dasar pengalaman mereka dalam penerapan KM serta ragam permasalahannya.

3. Pendekatan Inovasi Mandiri Berbagi

Sekolah yang sudah menjadi *pilot project* kementerian dalam pelaksanaan KM merupakan sekolah yang sudah melaksanakan pendekatan inovasi mandiri berbagi. Guru sudah memiliki pemahaman yang baik akan cara dan bagaimana implemmentasi KM di sekolah. Hal ini juga didorong untuk melaksanakan KM dengan baik karea guru yang terlibat sebagai Guru Pengerak juga merupakan pakar yang telah mengikuti pelatihan khusus KM, sehingga mereka dapat menjadi sumber *reference* dalam

melaksanakan proses belajar dan pembelajaran di Sekolah.

Mandiri berbagi adalah telah siapnya ragam instrumen KM dilaksanakan di sekolah tersebut, sehingga guru sudah siap menjadi tauladan bagi sekolah yang masih berstatus mandiri belajar dan mandiri berubah.

4. Aplikasi Pembelajaran Online

Ragam inovasi aplikasi pembelajaran yang dapat dilakukan di rumah dan berinteraksi dengan guru dan siswa dengan memanfaatkan kemajuan teknologi atau berbasis data internet, diantaranya adalah:

a. Rumah Belajar

Aplikasi pembelajaran yang dikembangkan oleh Kementerian Pendidikan yang dapat dimanfaatkan oleh guru dan siswa. Ini merupakan penerapan inovasi pembelajaran yang mengantarkan guru dan siswa berada pada ruang era industry 4.0. Para siswa dari berbagai tingkatan dari Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama, dan Atas dapat melakukan interaksi dengan aplikasi ini. Sehingga mereka dapat memperdalam literasi teknologi yang semakin maju.

b. Google for Education

Inovasi google dalam memberikan pelayanan konten pembelajaran cukup menarik, diantara layanan Pendidikan yang diberikan google adalah chromebooks dan G-Suite. Konten ini dapat dimanfaatkan baik menggunakan jaringan internet dan bagi mereka yang jauh dari jaringan internet untuk dapat memanfaatkan. Kepala sekolah dan guru menjadi motivator dalam memanfaatkan jaringan pelayanan Pendidikan ini dengan baik. Literasi yang disediakan cukup mendorong siswa untuk dapat mengakses konten dengan bimbingan terstruktur oleh guru di dalam kelas.

Diantara ragam inovasi belajar dan pembelajaran lainnya adalah Kipin School 4.0 yang menyajikan ragam pembelajaran interaksi yang dapat dimanfaatkan oleh guru dan siswa. Aplikasi ini menyediakan materi pembelajaran Kurikulum 2013 dari jenjang Sekolah Dasar, Menengah Pertama dan Atas dilengkapi dengan ragam ujian soal secara online. Inovasi pembelajaran ini cukup dapat meningkatkan daya literasi siswa dan guru dalam pembelajaran. Aplikasi pembelajaran lainnya adalah Meja Kita, Media Belajar Online, IndonesiaX, Brainly Indonesia, Quipper School, Kelas Pintar, Zenius, dll.

5. Perpustakaan Digital

Ruang Perpustakaan tidak lagi menjadi problematika dalam meminta siswa untuk belajar karena inovasi mendorong siswa kita untuk dapat mengakses perpustakaan elektronik yang dapat diakses setiap saat oleh guru dan siswa bahkan orang tua sebagai pendamping siswa di rumah. Ruangan bukan lagi permasalahan utama dalam menghadirkan buku bacaan di setiap waktu. Penerapan inovasi memungkinkan semua perangkat Pendidikan di Sekolah dan di luar sekolah dapat dimanfaatkan sehingga siswa dapat memanfaatkan dengan baik sumber belajar. Selain itu, ruang multimedia di sekolah memungkinkan siswa dan guru dapat mengakses jaringan internet karena penggunaan teknologi tanpa jaringan internet menjadi satu masalah bagi guru dan siswa.

C. INOVASI PENGAJARAN GURU

Guru harus memiliki kreativitas dan inovasi lebih dari sekedar mengajar materi untuk siswa atau melakukan transfer pengetahuan ke siswa. Guru harus lebih memahami dan memiliki literasi teknologi yang baik sehingga dalam proses interaksi di dalam kelas lebih menekankan bagaimana kualitas proses belajar

mengajar menjadi hal yang menyenangkan bagi siswa.

1. Modality Pembelajaran

Prinsip Modalitas (Modality Principle) dalam menyediakan media belajar dan pembelajaran menyebutkan bahwa pelajar mampu belajar lebih baik dan lebih mudah dipahami ketika materi dipaparkan melalui gambar yang ditampilkan dan narasi yang diucapkan daripada gambar dan cerita yang ditampilkan secara bersamaan. Banyak materi pengajaran yang harus disampaikan melalui speech karena pemahaman materi perlu disampaikan dan interaksi agar terjadi pemahaman melalui transformasi ilmu pengetahuan. Namun di sisi lain, kreativitas dengan modality lainya memungkinkan pelajar dapat memahami dengan baik dengan media yang disajikan agar mereka dapat melakukan pengulangan di rumah.

Modality yang dipergunakan guru akan memudahkan pelajar dapat lebih memahami materi melalui media gambar, alur dan prosedur dengan penjelasan dari guru. Modality pengajaran seperti ini menuntut guru harus lebih kreatif. Pertanyaan apakah *experience teacher* dan *inexperience teacher* mau melakukan ini, atau memaksa mereka untuk itu.

2. Pembelajaran Open Sources

Guru dengan semangat teknologi dan kreativitas sudah sejalan maka akan menyiapkan guru dan pelajar kita pada dunia *open sources*. Materi pengajaran dan pembelajaran berada pada posisi berbagi materi untuk mencapai capaian pembelajaran (CPL). *Networking* yang tercipta antar siswa pada sekolah yang berbeda akan melampaikan merdeka dalam belajar karena mereka bisa saling berbagi materi pembelajaran dan sumber belajar. Demikian halnya dengan Guru yang memiliki *networking* dengan guru antar sekolah lainnya akan menciptakan pengajaran yang bervariasi dengan sumber pengajaran yang lebih inovatif.

Open sources memungkinkan setiap guru dan pelajar lebih memiliki kekuatan untuk berbagi, menemukan solusi atas permasalahan yang sama, serta implementasi strategies pengajaran untuk hasil belajar pelajar yang lebih baik. Inovasi pembelajaran memungkinkan guru dan pelajar berada pada kondisi mereka lebih memiliki literasi pembelajaran dan pengajaran yang lebih baik.

Kondisi demikian memang mendorong dunia kolaborasi tidak bisa dihindari untuk kemajuan bersama. Kolaborasi memungkinkan guru bisa membangun materi lebih menarik karena kebutuhan pembelajaran yang berbeda beda. Boleh jadi materi di sekolah tersebut sudah membosankan namun sangat menarik bagi pelajar di sekolah lainnya. Materi pengajaran perikanan bagi pelajar di pesisir akan sangat membosankan, tetapi materi perikanan akan sangat menarik bagi pelajar yang berasal dari perkotaan yang memungkinkan mereka belajar perikanan modern dan perikanan bagi generasi urban

D. PENDAMPING PENERAPAN INOVASI SEKOLAH

Penerapan inovasi pada setiap jenjang mungkin sedikit berbeda, namun ada hal yang sama yang perlu menjadi perhatian oleh pengambil kebijakan Pendidikan, Kepala Sekolah, Guru dan semua elemen yang terlibat di dalamnya bahwa Pendidikan Karakter di lingkungan sekolah seharusnya terus mengalami peningkatan. Kepala Sekolah sebagai Manager harus benar benar menjadi *Leader* yang menekankan pada kebijakan dan Program Kerja terukur. Kepala Sekolah menjadi penanggungjawab penuh terbentuknya karakter peserta didik di ruang lingkup sekolah, dan juga memastikan bahwa program Pendidikan karakter terus menerus menjadi perhatian Bersama, karena pentingnya peran Pendidikan karakter bagi terwujudnya pelaksanaan inovasi belajar dan pembelajaran sehingga peserta didik dapat terarah dan belajar terus menghindari pengaruh negatif dari kemajuan teknologi.

1. Karakter Inovasi Sekolah Dasar

Usia pada rentang 7 sampai dengan 12 tahun semestinya membentuk mereka sebagai manusia yang belajar pada pembentukan karakter awal. Dunia Pendidikan anak tidak terjebak pada tuntutan nilai tertentu yang harus dicapai dan bukan untuk menentukan kecerdasan (nilai pintar) dan nilai kebodohan (nilai rendah) karena kesalahan labeling pada anak hanya berdasarkan nilai kognitif semata maka akan membentuk karakter mengejar nilai kecerdasan dengan upaya apapun. Terlebih lagi jika kedua orang tua hanya terpaku pada nilai kecerdasan anak, maka ruang pembentukan karakter anak jenjang sekolah dasar telah merusak persiapan mereka pada jenjang Sekolah Menengah Pertama mereka.

Belajar dan bermain untuk membentuk karakter pada nilai kejujuran, kedisiplinan, bertanggungjawab dan kepedulian anak kemudian menghargai atas karakter tersebut adalah pola terbaik yang semestinya guru Sekolah Dasar harus lakukan. Karakter ini harus hadir pada pembelajaran tematik di ruang-ruang interaksi guru dan siswa.

Pembentukan karakter pada pembelajaran IPA adalah mengedepankan pada nilai pada anatomi tubuh yang harus selalu dihargai kehadirannya dalam membantuk siswa dalam interaksi memahami peran bagian tubuh dan ragam fungsinya. Kejujuran yang ditanamkan bahwa kita harus senantiasa belajar mempergunakan dan memanfaatkan anggota tubuh dalam nilai kejujuran.

Proses metabolisme tubuh memberikan nilai kejujuran bahwa kebutuhan air dalam tubuh harus jujur kita penuhi karena tubuh membutuhkan walaupun pada diri kita ada yang tidak menyukai minum air putih dengan mengantinya dengan minumam soda, manis, es teh, teh gelas, soft drink lainnya yang

sejatinya kurang baik bagi tubuh anak namun barang tersebut tersedia dengan mudahnya siswa peroleh.

Kebutuhan makan anak pada nasi, harus dipelajari dengan baik oleh anak, bahwa nasi akan berubah menjadi glukosa atau gula yang jika berlebihan akan mengakibatkan penyakit flu, batuk dll. Nilai kejujuran bahwa asupan dan kebutuhan nasi benar terukur dalam proporsi yang tepat agar nilai kedisiplinan anak terus meningkat.

Pada pembelajaran IPS, nilai karakter anak dapat ditumbuh kembangkan dengan interaksi antar latar belakang budaya siswa dan penghargaan dalam budaya yang berbeda beda namun memberikan nilai pemersatu bangsa. Letak pulau dengan ragam sumberdaya Alamnya memberikan manfaat bahwa sikap menjaga persatuan adalah cara terbaik dalam terus meningkatkan nilai nilai cinta tanah air. Kita adalah negara kepulauan namun memiliki satu bahasa pemersatu yaitu Bahasa Indonesia.

Serangkaian Mata Pelajaran berbasis tematik di Sekolah harus benar benar mengedepankan pada pembentukan nilai nilai karakter anak, bukan pada nilai kognitif semata. Kita harus menegaskan bahwa pembentukan karakter pada anak hanya bisa terjadi pada ketegasan pelaksanaan belajar dan pembelajaran pada membentuk karakter anak.

2. Karakter Inovasi Sekolah Menengah Pertama

Pada anak rentang usia 12-15 tahun, pembentukan nilai nilai kejujuran, kedisiplinan, bertanggungjawab dan kepedulian anak terus mengalami peningkatan karena anak usia ini sudah lebih memahami secara nyata dalam kehidupan mereka. Nilai nilai demokrasi sudah penting ditanamkan dalam diri mereka karena kematangan emosi sudah terbentuk. Diskusi ringan antar Guru dan siswa sering dan perlu terus dilakukan,

semakin banyak peluang mereka berinteraksi, saling bertukar pendapat akan semakin baik pula pembentukan karakter anak. Nilai kebenaran pada mata pelajaran menjadikan mereka lebih membuka pola pikir yang mengedepankan pemahaman bahwa substansi bukan sekedar nilai kebenaran itu sendiri tapi cara menyampaikannya dan memahami nilai pada mata pelajaran harus benar benar membumi sehingga melahirkan karakter peningkatan pada diri anak(Arifin, 2021).

Mata pelajaran Matematika sering menerkankan pada nilai proses sebelum menuju muara akhir atau nilai akhir. Bahwa penanaman nilai kedisiplinan belajar dan rangkaian proses demi proses memberikan pemahaman bahwa segala sesuatunya membutuhkan nilai dialektika sebelum mencapai nilai akhir.

Interaksi Guru dan siswa dalam melahirkan ragam pertanyaan dasar sampai pertanyaan mendalam akan memberikan pemahaman melalui jawaban jawaban yang terarah, saling menghargai adalah tekanan strategi pengajaran yang harus selalu dilakukan oleh guru untuk dapat terus mengalih potensi anak dalam bertanya dan memberikan peluang jawaban atas materi yang disajikan.

3. Karakter Inovasi Sekolah Menengah Atas

Penekanan karakter siswa terus berlanjut bahwa kematangan berfikir pada anak juga merupakan bagian penting dari hasil peningkatan karakter pada jenjang Sekolah Dasar (SD) dan Sekolah Menengah Pertama (SMP).

Strategi pengajaran pada anak SMA lebih menekankan pada karakter tanggungjawab dan implikasi atas keputusan yang diambil. Nilai ini akan memberikan penekanan pada karakter lainnya, disiplin, kejujuran dan kepedulian mereka dalam setiap mata pelajaran yang didapatkan. Setiap inovasi teknologi yang diterapkan guru dan kemampuan siswa dalam

memanfaatkan kemajuan teknologi akan semakin baik jika Pendidikan karakter anak pada jenjang ini cukup terjaga dengan baik, sikap disiplin dalam memanfaatkan waktu Ketika berda di Sekolah, bertanggungjawab setiap tugas inti dan tambahan yang diberikan, menghargai kawan lain yang menurutnya berada di bawah kecerdasan kognitifnya, hal ini akan terus meningkatkan kemampuan karakter mereka dalam kemajuan teknologi yang memiliki banyak pengaruh negatif. Terkadang logika kita sederhana bahwa pengaruh aplikasi tiktok, aplikasi facebook memiliki manfaat yang baik dalam penerapan pembelajaran namun di sisi lain terdapat ancaman yang sangat berbahaya jika anak berada di luar jangkauan Sekolah dan pengawasan orang tua.

Disiplin anak dalam memanfaatkan waktu dan penggunaan smartphone harus benar-benar menjadi pengawasan yang ekstra dalam melahirkan generasi emas 2045 (Arifin et al., 2022) di masa yang akan datang. Kebijakan kita hari ini akan menentukan masa depan anak kita, ketegasan bukan berarti membatasi namun justru menyelamatkan generasi kita jauh lebih baik di masa akan datang dengan penuh persiapan, terutama Pendidikan karakter. Perang menggunakan senjata manual memang sudah tidak relevan lagi bagi siapapun pemimpin di dunia ini, tetapi kepentingan setiap negara berbeda-beda, boleh jadi melalui penerapan penciptaan aplikasi-aplikasi yang terhubung dengan dunia teknologi bisa menjadi senjata biologi atau senjata lain yang cukup mematikan atau melemahkan fungsi dan kerja dari otak.

Pendidikan karakter dan penerapan inovasi pembelajaran harus berdampingan dalam setiap implementasinya, adab anak tentu jauh lebih berarti baik bagi interaksi dalam sekolah ataupun dalam kelas, walaupun kecerdasannya masih dalam tahap menengah. Beradab harus mendahului dari pada berilmu,

siswa yang memiliki adab yang baik akan selalu menjadi kebanggaan dan kerinduan dari guru dan siswa lainnya, tetapi anak yang berilmu dengan nilai kesombongannya akan menjadi dia jauh dari nilai-nilai pertemanan yang baik.

BAB 10

PRODUK INOVASI

A. PENGERTIAN PRODUK INOVASI

Produk inovasi merupakan hasil dari pengembangan produk suatu perusahaan. Dari produk lama yang mengalami kebosanan pasar serta sudah mencapai titik jenuh, diperlukan sebuah inovasi yang dapat menggantikan produk lama tersebut untuk meningkatkan loyalitas pelanggan. Inovasi mempunyai arti yang sangat luas yang dapat dipahami dari beberapa sudut pandang. Inovasi bukan sekedar membuat produk baru tetapi lebih pada segala aktivitas yang terkait penciptaan ide, pengembangan teknologi, pemasaran, proses manufaktur, produksi dan peralatan (Harsasi, 2014). Secara teknis inovasi dapat juga terdiri dari konsep teori, penemuan teknis dan eksploitasi komersial. Sehingga produk inovasi diartikan sebuah produk yang dirancang mulai dari ide sampai proses pembuatan agar dapat memenuhi kebutuhan konsumen.

B. PENTINGNYA INOVASI PRODUK

Inovasi biasanya dihubungkan dengan sebuah produk, padahal inovasi dapat berupa inovasi proses, inovasi organisasi, inovasi manajemen, inovasi jasa, inovasi produksi, dan inovasi pemasaran. Dari beberapa inovasi dapat di contohkan pada

tabel 1 dibawah ini beserta contoh.

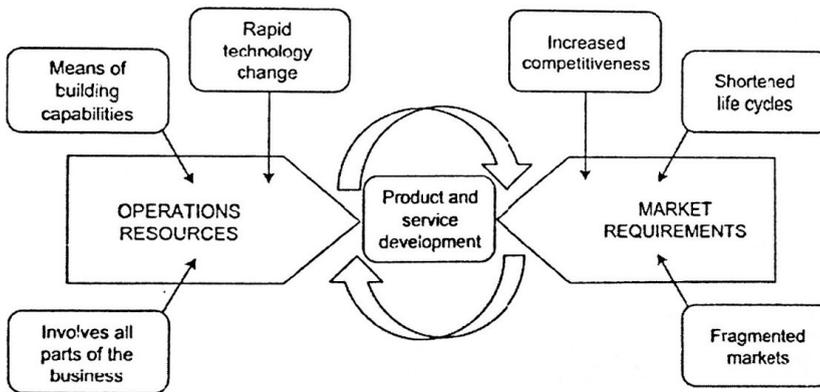
Tabel 10.1. Tipe inovasi dan contoh.

Inovasi	Contoh
Inovasi produk	Pengembangan produk baru atau perbaikan produk.
Inovasi jasa	Layanan jasa berbasis internet sehingga lebih cepat dalam peningkatan pelayanan.
Inovasi proses	Pengembangan proses manufaktur baru.
Inovasi organisasi	Pembentukan divisi baru, pengembangan sistem informasi internal, dan pengembangan sistem akuntansi baru.
Inovasi pemasaran	Penyusunan pendanaan baru, pendekatan pemasaran baru, saluran distribusi baru.
Inovasi manajemen	Aplikasi sistem TQM (Total Quality Management) pada manajerial.
Inovasi produksi	Penerapan sistem JIT (Just in Time), penggunaan perangkat lunak untuk mengembangkan produk baru, serta sistem kontrol kualitas.

(Sumber : Harsasi, 2014)

Dari beberapa inovasi diatas, yang paling mudah dilihat dalam kehidupan sehari-hari dan dapat dirasakan secara instan adalah inovasi sebuah produk. Pentingnya inovasi dalam sebuah produk dapat dilihat pada gambar dibawah ini.

Gambar 10.1. Faktor inovasi pengembangan produk



(Sumber : Holtzman, 2011)

Pada gambar faktor inovasi pengembangan produk, sebuah perusahaan dalam melakukan inovasi pengembangan produk dipengaruhi oleh 2 faktor penting yaitu faktor internal dan faktor eksternal (Holtzman, 2011).

1. Faktor Internal

Faktor inovasi pengembangan produk secara internal adalah sumber daya operasional pada sebuah perusahaan. Sumber daya operasional ini terdiri dari tiga faktor yaitu perubahan teknologi yang cepat, peningkatan sumber daya manusia, dan partisipasi stakeholder perusahaan.

a. Perubahan Teknologi Yang Cepat

Dengan kemajuan teknologi interaksi antar sesama manusia mampu menghilangkan batasan jarak yang sangat jauh dan mampu menjangkau seluruh lapisan masyarakat pada belahan dunia. Internet sebagai salah satu dampak perkembangan teknologi baru yang bisa menjadi pintu masuk pengetahuan dari berbagai belahan dunia. Hal tersebut menjadikan proses transfer

teknologi menjadi lebih cepat. Karena pesatnya teknologi menjadikan industri atau perusahaan yang memproduksi produk merasakan dampak dan pengaruhnya. Dengan adanya teknologi dapat meningkatkan efisiensi sebuah perusahaan dalam melakukan produksi sebuah produk. Sehingga dapat meningkatkan inovasi produk yang akan dirancang disesuaikan dengan kemampuan teknologi suatu perusahaan.

b. Peningkatan Sumber Daya Manusia

Peningkatan sumber daya manusia merupakan faktor internal yang berperan sangat penting karena sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang memberikan pengaruh besar pada perkembangan perusahaan. Dengan memiliki sumber daya manusia yang kreatif dapat membantu untuk menemukan inovasi yang berperan penting dalam proses pengembangan sebuah produk.

c. Semua Bagian Dalam Bisnis Ikut Berpartisipasi

Inovasi memiliki keterkaitan kuat dengan proses manajemen, dimana proses manajemen ini ditekankan pada interaksi dan komunikasi antar stakeholder dalam sebuah perusahaan berpartisipasi untuk inovasi produk yang akan diproduksi oleh perusahaan tersebut. Dengan adanya partisipasi stakeholder dalam rancang bangun bisnis tersebut maka perusahaan akan menjadi lebih kuat secara internal.

2. Faktor Eksternal

Faktor inovasi pengembangan produk secara eksternal adalah keinginan pasar. Keinginan pasar disini terdiri dari tiga faktor yaitu meningkatnya persaingan pasar, memperpendek siklus hidup produk dan pasar yang terfragmentasi.

a. Meningkatkan Persaingan Pasar

Dengan meningkatnya perkembangan dan persaingan pada pasar maka perusahaan akan dituntut untuk melakukan inovasi dalam pengembangan sebuah produk, karena perusahaan yang dapat merancang produknya sesuai dengan keinginan pelanggan akan mampu bertahan ditengah persaingan pasar. Oleh karena itu perusahaan akan berusaha untuk terus menciptakan produk yang mempunyai banyak inovasi serta sesuai dengan keinginan konsumen dan tidak tertinggal dalam persaingan dipasar.

Contoh persaingan pasar otomotif sepeda motor ditinjau air masing-masing manufaktur lebih banyak bersaing pada tipe sepeda motor matik dibandingkan tipe motor sport atau tipe cub. Karena pasar lebih menginginkan motor tipe matik yang lebih mudah dikendarai di bandingkan tipe yang lain. Hal ini dapat dilihat dari penjualan sepeda motor matik yang menguasai pasar lebih dari 75%.

b. Memperpendek Siklus Hidup Produk

Siklus hidup produk adalah awal mula sebuah produk diperkenalkan sampai dengan produk itu ditinggalkan. Semakin sempit daur hidup produk maka, perusahaan juga dituntut dalam inovasi produk yang baru. Contoh pada sebuah produk telepon genggam, diawal tahun 2000 siklus hidup produk telepon genggam mencapai 2 sampai dengan 3 tahun. Tetapi ditahun 2020 siklus hidup produk handphone semakin pendek. Hal ini dapat mencapai 6 bulan sampai dengan 1 tahun. Selain itu perkembangan teknologi dan persaingan keunikan pada sebuah produk dapat memberikan efek kebosanan pada pasar dan memicu pendeknya siklus hidup produk.

Daur hidup produk merupakan sebuah siklus dari sebuah produk mulai dari produk tersebut dalam masa pengembangan sebagai produk baru sampai produk tersebut dimana siklus itu mempunyai 5 fase yaitu tahap pengembangan, tahap pengenalan, tahap pertumbuhan, tahap kedewasaan dan tahap penurunan.

1) Tahap pengembangan

Pada tahapan disebut tahapan pra-penjualan karena ditahap ini produk masih dalam proses pengembangan, sehingga belum mempunyai pemasukan untuk perusahaan. Pada proses ini beberapa produk membutuhkan waktu dan modal inventasi untuk menjaga keberlangsungan perusahaan.

2) Tahap pengenalan

Pada tahap ini produk mulai dikenal oleh konsumen. Dan tahap ini perusahaan mulai mengembangkan pasar dari produk yang diproduksinya dan membangun kesadaran pasar. Biaya pemasaran pada tahap ini akan tinggi karena penting untuk menjangkau pasar yang lebih luas. Biasanya pada tahap ini para investor akan mendanai bisnis dari perusahaan.

Contoh pada tahap pengenalan adalah saat produk pocari sweat diperkenalkan kepada konsumen, perusahaan membangun branding dengan memberikan konsumen pendidikan terkait dengan minuman ion pengganti cairan tubuh.

3) Tahap pertumbuhan

Pada tahap ini produk yang dirancang sudah dapat diterima oleh pasar. Dan produk yang mempunyai inovasi yang tinggi akan mempunyai harga yang tetap

dilevel tinggi. Serta mempunyai persaingan yang lebih sedikit. Pada tahap ini juga keuntungan dan pertumbuhan produk akan meningkat karena produk semakin diterima pasar.

Beberapa hal yang dilakukan perusahaan saat masuk pada tahap ini adalah :

- (a) Menambah dan memperluas distribusi produk
- (b) Memperluas pemasaran
- (c) Menjaga kualitas produk agar memberikan kepuasan pada konsumen
- (d) Menjaga harga agar tetap dilevel tertinggi

Pada tahapan ini perusahaan juga sudah memulai persiapan tahap pengembangan produk yang baru, sehingga perusahaan dapat bertahan di tengah persaingan pada dunia industri.

4) Tahap kedewasaan

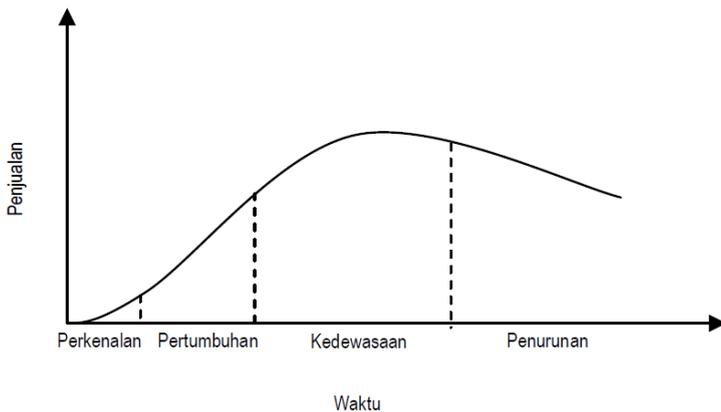
Pada tahap ini penjualan produk berada ditingkat tertinggi dan penjualan lebih datar karena persaingan dari kompetitor. Yang perlu dilakukan pada tahapan ini adalah meningkatkan kualitas produk untuk menjaga pangsa pasar.

5) Tahap penurunan

Pada tahap ini adalah tahapan yang perlu diwaspadai jika penjualan produk sudah mencapai tahap ini. Tahap ini bisa terjadi karena kebosanan pasar, kebutuhan konsumen yang berubah dan persaingan di pasar yang sulit. Ada beberapa pilihan yang bisa dilakukan jika sudah memasuki tahap ini :

- (a) Mencari pasar baru, bisa diluar pulau atau luar negeri.
- (b) Tetap mempertahankan produk dengan memberikan keunikan baru.
- (c) Menghentikan produksi produk.
- (d) Menjual hak produksi ke perusahaan lain yang lebih bisa bersaing.

Gambar 12.2. Daur hidup produk.



(Sumber : Harsasi, 2014)

c. Pasar Yang Fragmentasi

Pasar ini sangat kompleks karena pasar ini mempunyai segmentasi pasar yang bervariasi dan baru. Sehingga dapat diartikan konsep pasar yang dimana tidak ada satu pun perusahaan memiliki pengaruh yang cukup untuk menggerakkan seluruh industri ke satu arah tertentu. Pasar ini terdiri dari beberapa perusahaan kecil, menengah dan besar tetapi tidak ada satu pun yang mendominasi seluruh pasar.

Contoh beberapa pasar yang terfragmentasi adalah pasar industri *software* development. Konstruksi,

ketenagakerjaan, *finance*, akuntansi, *marketing*, komunikasi, ritel dan kebutuhan rumah sakit.

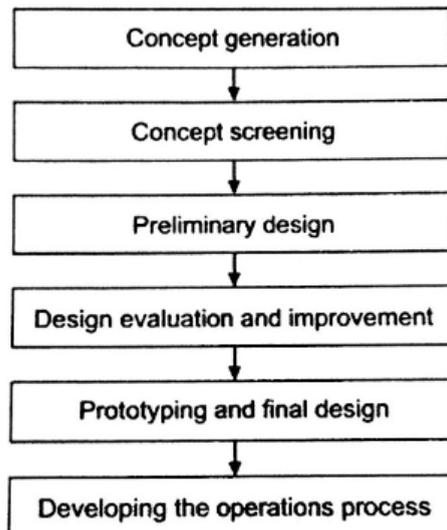
Beberapa faktor yang dapat membentuk pasar yang terfragmentasi adalah :

- (1) Kebutuhan pasar yang berbeda dikarenakan pasar utama tidak dapat memenuhi keragaman kebutuhan pasar. Sehingga seluruh pasar terpisah menjadi pasar yang lebih kecil
- (2) Persaingan pasar yang ketat antar produsen
- (3) Konsumen mencari alternatif biaya produk dan kualitas yang rendah.

D. MODEL PENGEMBANGAN PRODUK

Tahapan yang perlu dilakukan dalam melakukan sebuah pengembangan produk sesuai dengan gambar dibawah ini.

Gambar 10.3. Model Pengembangan Produk



(Sumber : Holtzman, 2011)

1. Membuat Sebuah Konsep

Pada tahap ini perancang memilih sebuah tema dalam merancang sebuah konsep. Pada tema tersebut akan dicari ide terkait pengembangan sebuah produk (Harsokoesoemo, 2004). Pencarian ide dalam membangun konsep dapat dilakukan dengan berbagai cara yaitu brain storming dan mind mapping. Kedua metode ini dapat membantu perancang dalam membuat konsep dengan ide kreatif dan inovasi yang dapat menarik calon konsumen.

Brain storming merupakan pencarian ide atau inovasi dengan melemparkan ide bebas yang diharapkan dapat membuat sebuah inovasi dan dilakukan dengan berkelompok. Ide yang dilontarkan pada brain storming harus ada kata kunci sebagai pemicu. Dengan metode mind mapping merupakan metode yang digunakan untuk merangkum ide dan inovasi yang didapat pada metode brain storming.

2. Melakukan Seleksi Dari Konsep

Pada tahap ini melakukan penyaringan dari sebuah konsep yang sudah ditemukan pada fase sebelumnya. Penyaringan dilakukan dengan melihat ide atau inovasi yang dibuat konsep apakah dapat diwujudkan dalam kehidupan nyata. Lebih tepatnya perancang harus memahami bagaimana mewujudkan ide dan inovasi, baik itu melalui bentuk, material, proses pembuatannya sampai dengan menjadi prototipe produk.

3. Membuat Desain Awal

Pada tahap ini membuat desain awal harus dimulai dari latar belakang, permasalahan yang akan diselesaikan serta solusi yang direncanakan untuk menyelesaikan permasalahan (Palgunadi, 2008).

a. Latar belakang

Berisikan latar belakang dari sebuah perancangan pengembangan produk, pada bagian ini berisikan produk awal yang mempunyai masalah atau permintaan konsumen.

b. Permasalahan

Berisikan permasalahan sebuah produk atau sebuah proyek yang akan diselesaikan dengan merancang sebuah produk yang diharapkan menjadi sebuah solusi atas permasalahan yang terjadi.

c. Solusi

Berisikan tawaran solusi penyelesaian dari permasalahan yang terjadi, pada solusi ini terdapat berbagai macam konsep desain yang diharapkan mampu menyelesaikan permasalahan yang terjadi. Pada bagian ini banyak ide dan inovasi yang ditawarkan agar dapat menyelesaikan perancangan ini.

4. Melakukan Evaluasi Dan Perbaikan Desain

Pada tahap ini melakukan evaluasi atau studi desain dengan mempertimbangkan beberapa kriteria yang dibutuhkan dalam proses perancangan produk. Kriteria yang dimaksud adalah :

a. Studi pasar

Pada studi atau evaluasi pasar membahas pemasaran sebuah produk dengan pembahasan STP yaitu segmentasi, *targeting* dan *positioning* dari produk yang dirancang. Pada studi ini menghasilkan rencana pemasaran dari sebuah produk yang dirancang. Contoh jika merancang mobil camper (kemah) maka kita harus tahu siapa saja yang akan menggunakan produk tersebut, berapa banyak produk yang terjual dan produk tersebut dimanfaatkan pada bagian

apa atau siapa pemilik dari produk tersebut pribadi atau perusahaan (Putra, 2008).

b. Studi aktivitas

Pada studi atau evaluasi aktivitas membahas aktivitas yang konsumen yang menggunakan produk yang dirancang. Pada studi ini dibagi menjadi tiga bagian yaitu, fase pra-aktivitas(sebelum menggunakan produk), fase saat melakukan aktivitas (saat produk digunakan) dan fase pasca-aktivitas(setelah menggunakan produk). Pada studi ini berupa diagram alir dari aktivitas pengguna produk. Hasil studi ini dapat berupa komponen atau part desain, dan cikal bakal studi kebutuhan.

c. Studi kebutuhan

Pada studi atau evaluasi kebutuhan membahas kebutuhan dari sebuah produk yang dirancang. Studi ini merupakan tindak lanjut dari studi aktivitas, dimana setiap aktivitas yang dilakukan akan memberikan kebutuhan komponen dari produk yang sedang dirancang. Hasil dari studi ini berupa komponen atau part dari sebuah produk.

d. Studi komponen

Pada studi atau evaluasi komponen membahas semua komponen penyusun dari produk yang dirancang. Komponen yang didiskusikan berupa fungsi komponen dan dimensi komponen. Pada studi ini menggunakan metode pendekatan antar komponen atau metode ARC (*Activity Relationship Chart*) yang menghasilkan jarak antar komponen. Hasil pada studi ini akan digunakan pada studi konfigurasi.

e. Studi konfigurasi

Pada studi atau evaluasi konfigurasi membahas beberapa konfigurasi dari komponen penyusun produk yang dirancang. Penentuan konfigurasi diperoleh dari hasil metode ARC(Activity Relationship Chart) yang dilakukan pada studi komponen. Hasil dari studi konfigurasi berupa alternatif konfigurasi yang dapat dipilih untuk digunakan dalam merancang tata letak komponen dari produk.

f. Studi ergonomi

Pada studi atau evaluasi ergonomi membahas terkait dengan dimensi tubuh manusia yang melakukan aktivitas. Pada studi ini akan mengatur ukuran atau dimensi sebuah produk agar produk yang dirancang dapat digunakan oleh konsumen dengan nyaman dan aman. Selain itu pada studi ini dapat mengetahui bagian-bagian dari produk yang dapat menyebabkan kelelahan, sehingga perlu dirancang ulang.

g. Studi material

Pada studi atau evaluasi material membahas material penyusun produk yang sedang di rancang, karena setiap material mempunyai kelebihan dan kekurangan dalam penerapannya. Dengan studi ini perancang dapat juga menggunakan inovasi pada material yang terbaru sehingga dapat menambah nilai pada produk.

h. Studi mekanik

Pada studi atau evaluasi mekanik membahas aktivitas pada produk yang menggunakan sistem mekanik. Sistem mekanik disini bisa berupa engsel, sliding ataupun mekanik yang lainnya. Pada studi ini perancang menganalisis sistem mekanik yang akan digunakan pada produk.

i. Studi budaya

Pada studi atau evaluasi budaya digunakan pada saat merancang sebuah produk yang ditujukan kepada konsumen yang mempunyai budaya berbeda dengan asal perancang

j. Studi proses produksi

Pada studi atau evaluasi proses produksi membahas bagaimana proses produksi dilakukan pada industri manufaktur untuk memproduksi produk yang dirancang secara massal.

k. Studi bentuk

Pada studi atau evaluasi bentuk ini, perancang membahas bentuk yang akan digunakan pada sebuah produk salah satu metode yang bisa digunakan adalah bentuk produk tersebut mengikuti fungsinya (*form follow function*). Pada studi ini juga bisa ditambahkan faktor aerodinamika jika produk yang dirancang adalah otomotif.

l. Studi warna

Pada studi atau evaluasi warna, perancang akan menentukan warna apa yang sesuai dengan produk yang dirancang. Pada studi ini juga akan dijelaskan kenapa warna tersebut yang dipilih. Karena setiap warna dapat memberikan kesan psikologi berbeda dan setiap warna mempunyai sifat khas masing-masing.

m. Studi alternatif desain

Pada studi atau evaluasi alternatif desain ini kita melakukan penilaian akhir dari alternatif desain yang sudah dirancang sebelumnya

5. Membuat model/prototype dan final desain

Pada tahap ini perancang membuat model atau prototipe dari final desain yang ditentukan. Prototipe ini dibuat dengan menggunakan skala sebenarnya atau 1:1. Sehingga dapat dilihat sesuai ukuran aslinya, dan diharapkan dapat menyelesaikan permasalahan sebelumnya. Pembuatan prototipe pada desain kendaraan biasanya menggunakan media tanah liat, sehingga setelah terbentuk prototipe dapat juga diberi estetika pewarnaan.

6. Meningkatkan dan mengembangkan proses operasi dalam pembuatan sebuah produk.

Proses operasi disini terkait dengan persiapan manufaktur sebuah produk, dimana pada tahap ini dibuat peta proses pembuatan produk per komponen. Pada fase ini bisa di bilang sudah memasuki fase pra-produksi, artinya produk sudah siap untuk diproduksi secara masal.

E. CARA TERBAIK DALAM PENGEMBANGAN PRODUK

Dalam melakukan perancangan dan pengembangan sebuah produk dapat dilakukan dengan menggunakan metode 7 dimensi diantaranya :

1. Merencanakan visi

Pada tahapan ini strategi mendefinisikan dan merencanakan visi serta fokus untuk penelitian dan pengembangan, manajemen teknologi dan upaya pengembangan produk.

2. Proses

Tahapan proses merupakan implementasi dari tahapan pengembangan produk yang sangat penting.

3. Penelitian

Penelitian merupakan penerapan metodologi dan teknik untuk merasakan, mempelajari dan memahami pelanggan, pesaing, teknologi dan keadaan lingkungan.

4. Sumber daya manusia

Tahap ini sumber daya manusia dan tim terkait yang mempunyai kekompakan dalam mendukung peningkatan inovasi perancangan sebuah produk

5. Budaya perusahaan

Budaya perusahaan merupakan nilai sistem manajemen perusahaan dalam mengendalikan ide pengembangan produk dan kolaborasi pengembangan produk dengan mitra eksternal, budaya perusahaan ini sering digunakan salah satunya pada pabrik otomotif di Jepang dalam melakukan kegiatan manufaktur.

6. Evaluasi

Evaluasi matriks dan performa kinerja merupakan pengukuran, pelacakan dan pelaporan performa proyek serta program pengembangan produk yang dilakukan.

7. Komersialisasi

Merupakan sebuah kegiatan yang berkaitan dengan pemasaran, peluncuran dan manajemen pasca-peluncuran produk baru.

F. MODEL INOVASI

Menurut (Trott, 2008) model inovasi terdiri dari 4 model yaitu model kebetulan, model linier, model gabungan simultan dan model interaktif.

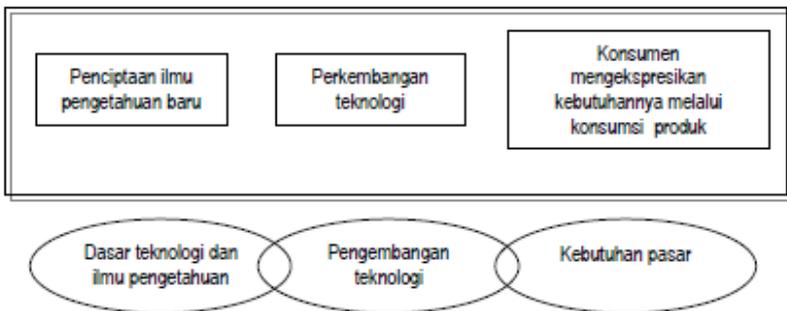
1. Model kebetulan

Model inovasi kebetulan ini merupakan penemuan yang tidak terduga, sehingga dapat disebut kebetulan. Pada model ini dapat juga terjadi karena faktor keberuntungan dan penemu inovasi pada model ini memerlukan pengetahuan awal dalam suatu bidang.

2. Model linier

Model linier dalam sebuah inovasi terdiri dari dua model yaitu *technology push* dan *market pull*. Model ini digunakan setelah perang dunia ke 2 yang merupakan penggabungan ilmu pengetahuan dan inovasi. Sehingga model ini mendominasi kebijakan dalam ilmu pengetahuan dan dunia industri selama 40 tahun. Inovasi pada model ini ditemukan melalui interaksi dasar ilmu pengetahuan dan perkembangan teknologi serta kebutuhan pasar yang terus bergerak maju. Sampai saat ini model ini masih sering digunakan dalam pencarian sebuah inovasi produk. Inovasi yang diterapkan pada model linier ini dapat dilihat pada gambar dibawah ini.

Gambar 12.4 inovasi pada model linier.

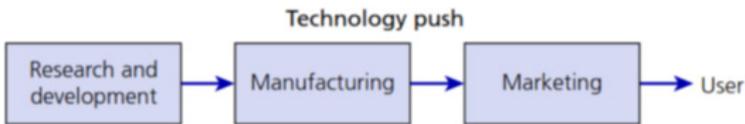


(Sumber : Harsasi, 2014)

a. Technology push

Dalam model ini pasar merupakan penerima pasif dari sebuah produk yang dirancang dari penelitian dan pengembangan sebuah produk yang dilakukan oleh perancang. Metode ini dikenal juga sebagai dorongan teknologi, dimana ahli teknologi membuat atau merancang sebuah teknologi. Teknologi tersebut digunakan oleh perancang untuk membuat *prototype* produk. Setelah prototipe jadi maka dilanjutkan proses manufaktur untuk memproduksi produk. Hasil produk tersebut dipasarkan ke konsumen. Dari penjelasan sebelumnya model ini dapat digambarkan seperti pada gambar di bawah ini.

Gambar 10.5 Model *Technology Push*



(Sumber : Trott, 2008)

b. Market pull

Model ini adalah model yang di gerakan oleh kebutuhan pelanggan atau pasar dimana pemasaran sebagai sumber ide baru terhadap sebuah produk. Pada bagian pemasaran biasanya menyebar quisioner kepada *user* untuk menjangring ide tersebut. Setelah itu ide akan didesain dan direkayasa pada R&D, kemudian baru menuju manufaktur untuk diproduksi. Model *market pull* ini dapat digambarkan seperti bagan di bawah ini.

Gambar 10.6 Model *Market Pull*.

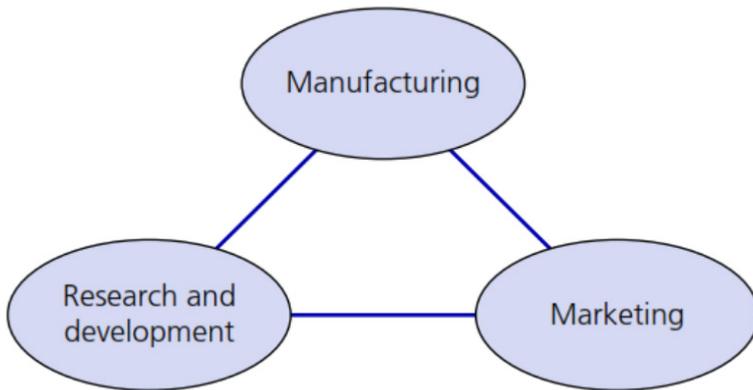


(Sumber : Trott, 2008)

3. Model gabungan simultan

Model inovasi gabungan simultan menyatakan bahwa inovasi adalah rangkaian simultan pengetahuan dalam tiga fungsi yang akan membangun dan membesarkan inovasi. Ketiga fungsi itu meliputi manufaktur, pemasaran dan R&D. Sedangkan titik permulaan dimulainya inovasi tidak diketahui sebelumnya. Model gabungan simultan ini dapat lihat pada gambar dibawah ini.

Gambar 10.7. Model Gabungan Simultan.

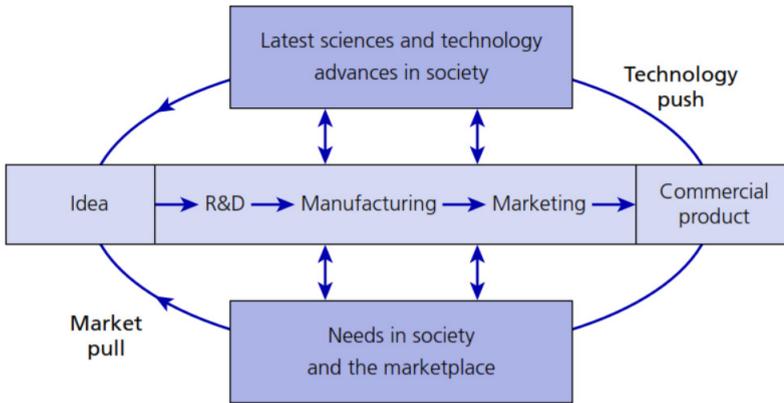


(Sumber : Trott, 2008)

4. Model interaktif

Model interaktif merupakan model yang menunjukkan adanya siklus yang terus menerus dan bersifat dinamis antara penemuan ide, kebutuhan masyarakat, ilmu dan teknologi sampai dengan terciptanya sebuah produk. Model ini merupakan pengembangan dari model sebelumnya dan merangkai secara keseluruhan model technology push dan model market pull. Model ini sama dengan model gabungan simultan yang tidak menunjukkan dengan jelas kapan mulai adanya inovasi. Aliran informasi yang digunakan untuk menjelaskan sebuah inovasi terjadi dan inovasi yang dapat muncul dalam berbagai perspektif (Maier, 2018).

Gambar 10.8. Model interaktif



(Sumber : Trott, 2008)

G. STRATEGI PEMASARAN DALAM INOVASI PRODUK

Komersialisasi dan pemasaran adalah komponen yang sangat penting dalam melakukan sebuah inovasi pada sebuah produk. Inovasi seperti apapun jika tidak diterima oleh pasar akan menjadi percuma dan sia-sia bahkan akan merugikan sebuah perusahaan (Jasmani, 2019). Dalam melakukan sebuah pemasaran dan inovasi dibutuhkan strategi yang tepat. Salah satunya adalah Strategi pemasaran yang terdiri dari strategi branding, strategi low cost, dan strategi channel atau distribusi.

1. Strategi branding

Strategi branding adalah strategi pemasaran modern yang sering digunakan untuk membangun dan membesarkan identitas merek atau brand dengan lingkup yang sangat luas. Selain itu strategi ini sering digunakan perusahaan untuk mendapatkan dan mempertahankan konsumen. Strategi dapat memberikan manfaat agar produk mudah dikenali konsumen saat berada di pasar, memberikan perbedaan dengan produk

sejenis yang menggunakan brand lain, dan dapat mempengaruhi psikologis pembeli.

Strategi ini dapat dilakukan salah satunya dengan memberikan logo atau merek, serta tampilan warna yang berbeda pada kemasan sebuah produk untuk menarik pelanggan (Putra, Muslimin and Estiasih, 2021). Pada media sosial strategi ini banyak digunakan sebagai strategi yang efektif untuk memasarkan sebuah produk.

2. Strategi low cost

Strategi low cost adalah strategi perusahaan yang bertujuan untuk mempunyai harga jual lebih rendah dari kompetitor tetapi tidak mengurangi keuntungan perusahaan. Untuk mempertahankan keuntungan sesuai yang ditargetkan perusahaan membutuhkan kontrol biaya yang ketat dan fasilitas yang efisien serta efektif agar strategi ini dapat berjalan (Setiadi, 2017).

3. Strategi channel (distribusi)

Strategi channel adalah strategi yang digunakan oleh perusahaan untuk menyampaikan produknya dari perusahaan sampai ke konsumen, dengan cara melakukan aktivitas penjualan serta memberikan pengalaman dengan produk yang dijual. Selain itu strategi ini dikenal juga sebagai saluran distribusi pemasaran sebuah produk.

H. PRODUK BARU DAN PERFORMA

Produk baru yang sukses merupakan harapan bagi setiap perusahaan karena produk inovasi penting dalam membantu perusahaan beradaptasi dengan teknologi baru, pasar dan persaingan (Reguia, 2014). Tingkat keberhasilan produk baru akan dipengaruhi oleh beberapa hal, diantaranya:

1. Strategi yang digunakan saat peluncuran produk baru.

Strategi peluncuran produk baru merupakan kunci dari kesuksesan produk baru yang akan diluncurkan. Oleh sebab itu perusahaan selalu mempersiapkan strategi terbaik yang digunakan saat peluncuran produk untuk mendapatkan perhatian dari konsumen.

2. Waktu peluncuran produk baru.

Waktu merupakan momentum yang sangat tepat dalam peluncuran produk baru. Jika waktu peluncuran produk berada di waktu yang tepat akan memberikan dampak positif untuk perusahaan dan juga konsumen.

3. Semakin cepat, semakin bermanfaat untuk perusahaan.

Pada tahap ini produk baru yang diluncurkan dapat menguasai pasar sehingga tidak mendapatkan persaingan dari produk lain.

Penilaian performa produk baru dapat diketahui setelah produk baru tersebut diluncurkan jadi semakin besar sumber daya pemasaran dalam peluncuran sebuah produk maka semakin tinggi tingkat keberhasilan. Pada momen ini perusahaan juga dapat melakukan penelitian dan pengujian pasar terhadap produk baru.

BAB 11

PENGEMBANGAN MANAJEMEN INOVASI

A. PENDAHULUAN

Memahami bagaimana mengelola inovasi dengan sukses merupakan hal yang sangat penting di saat inovasi merupakan strategi bertahan hidup yang hampir wajib dilakukan (“berinovasi atau mati” (Drucker, 1999)) yang pada saat yang sama sangat berisiko karena dapat menyebabkan kematian perusahaan (Olleross, 1986; Tellis dan Golder, 1996). Maka tidak mengherankan jika banyak studi manajemen inovasi yang bersifat normatif dan berfokus pada bagaimana cara berinovasi dengan sukses. Mengingat fakta bahwa manajemen inovasi telah berubah selama empat dekade terakhir, tampak bahwa setiap kerangka waktu memiliki gagasannya sendiri tentang apa yang dimaksud dengan praktik yang sukses atau terbaik. Apa yang disebut sebagai generasi inovasi ini adalah deskripsi “... tentang apa yang merupakan model praktik terbaik yang dominan...” (Rothwell, 1994, hal. 23). Namun, meskipun pembagian historis ini mungkin akurat di masa lalu, praktik inovasi saat ini menunjukkan bahwa perusahaan yang inovatif tidak secara otomatis mengikuti praktik terbaik seperti yang ditentukan oleh model dominan pada masanya. Faktanya, para manajer inovasi lebih sering menggunakan cara-cara yang berbeda untuk mengelola proses inovasi mereka berdasarkan konteks spesifik mereka.

Memahami berbagai pendekatan manajemen inovasi serta kelebihan dan kekurangannya merupakan prasyarat jika seseorang ingin memilih pendekatan terbaik dalam konteks tertentu. Dalam bab ini, kami memberikan gambaran umum tentang perkembangan generasi manajemen inovasi selama beberapa dekade terakhir, dengan fokus pada manajemen inovasi di perusahaan-perusahaan besar. Kami menjelaskan konteksnya dimana perusahaan membuat keputusan mengenai manajemen inovasi dan mekanisme yang berperan dalam proses pengambilan keputusan. Secara umum, tampaknya semakin banyak perusahaan yang mengembangkan pendekatan manajemen inovasi, mengadaptasi praktik manajemen inovasi mereka dengan konteks (bisnis) mereka atau yang kami menyebutnya sebagai inovasi kontekstual.

Pada bagian selanjutnya, kami memberikan catatan sejarah tentang perkembangan manajemen inovasi, dengan menggambarkan empat generasi manajemen inovasi, serta konteks sosial dan organisasinya, termasuk kelebihan dan kekurangan dari berbagai generasi tersebut. Kami berargumen bahwa inovasi kontekstual, dimana para manajer inovasi mengadaptasi proses inovasi ke dalam konteks organisasi dan konteks sosial mereka, muncul sebagai praktik utama dalam manajemen inovasi.

B. EMPAT GENERASI MANAJEMEN INOVASI

Proses inovasi menggambarkan kegiatan yang dilakukan pada setiap tahap pengembangan inovasi. Manajemen inovasi adalah tata kelola dan organisasi dari proses-proses inovasi tersebut. manajemen penelitian dan pengembangan (R&D) dapat dianggap sebagai istilah yang lebih luas daripada manajemen inovasi, karena di dalamnya terdapat proses penemuan dan juga proses inovasi. Namun, karena manajemen R&D biasanya

berfokus pada pendekatan khusus untuk manajemen inovasi, manajemen inovasi dapat dianggap sebagai istilah yang lebih luas dari kedua istilah tersebut. Pada bagian ini, kami akan menjelaskan generasi berikutnya dari manajemen inovasi, konteks sosial dan organisasi masing-masing serta kelebihan dan kekurangannya (dalam konteks spesifiknya).

Meskipun inovasi (manajemen) dilakukan secara profesional sejak akhir abad ke-19, kami memulai tinjauan historis manajemen inovasi setelah Perang Dunia II, karena setelah perang, inovasi secara umum dianggap penting bagi kelangsungan hidup ekonomi dan teknologi negara dan perusahaan, yang mengarah pada meluasnya penggunaan dan peningkatan penelitian ilmiah tentang manajemen inovasi.

Berbagai generasi manajemen inovasi muncul dalam waktu yang berbeda dan dalam konteks yang sama sekali berbeda, yang membutuhkan jenis proses inovasi yang berbeda pula. Niosi (1999, hal. 117) memberikan gambaran ringkas mengenai generasi-generasi tersebut:

Generasi pertama membawa laboratorium R&D perusahaan. Generasi kedua mengadaptasi metode manajemen proyek untuk R&D. Generasi ketiga membawa kolaborasi internal antara berbagai fungsi dalam perusahaan. Yang keempat menambahkan rutinitas yang dirancang untuk membuat pelaksanaan fungsi R&D lebih fleksibel melalui penggabungan pengetahuan pengguna dan pesaing.

Beberapa penelitian lain telah mengidentifikasi jumlah generasi yang berbeda. Rothwell (1994) dan Amidon Rogers (1996) membedakan lima generasi, sementara Miller (2001), Liyanage dkk. (1999) dan Niosi (1999) mengidentifikasi empat generasi, dan Cooper (1994) tiga generasi. Dalam bab ini, kami menggunakan kerangka kerja empat generasi, karena

kami percaya bahwa dugaan “generasi kelima” hanyalah implementasi dari generasi keempat, sebuah pandangan yang tampaknya dimiliki oleh Rothwell (1994), salah satu penulis yang membedakan generasi kelima:

Pengembangan 5G pada dasarnya adalah pengembangan dari proses 4G (paralel, terintegrasi)... (Rothwell, 1994).

Ada juga beberapa variasi terkait waktu dari berbagai generasi, dalam beberapa kasus lebih dari satu dekade. Miller (2001), misalnya, menempatkan generasi kedua antara tahun 1950 dan 1985, sedangkan Niosi (1999) menempatkan generasi yang sama antara awal tahun 1960-an dan awal tahun 1970-an. Meskipun tidak selalu jelas bagaimana berbagai penulis sampai pada keputusan mereka, ide utamanya adalah untuk menunjukkan kapan pendekatan manajemen inovasi tertentu dianggap sebagai model praktik terbaik yang dominan (yaitu yang paling sering diterapkan). Kami mengadopsi prosedur yang berbeda dengan menggunakan ciri-ciri dalam konteks masyarakat untuk menentukan kapan suatu generasi tertentu menang. Dengan demikian, kami menempatkan generasi pertama antara akhir Perang Dunia Kedua dan pertengahan tahun 1960-an. Pada pertengahan 1960-an, muncul kesadaran yang luas tentang dampak sosial yang berpotensi negatif dari teknologi (Hughes, 1975). Kami menempatkan generasi kedua antara pertengahan 1960-an dan akhir 1970-an. Pada akhir tahun 1970-an, terjadi resesi yang berdampak besar pada sumber daya yang dialokasikan untuk inovasi. Kami menempatkan generasi ketiga antara akhir 1970-an dan awal 1990-an, di mana internet mulai terasa kehadirannya secara komersial. Internet telah memainkan peran penting dalam kemampuan orang untuk bekerja sama dari jarak jauh dan lebih jauh lagi mendorong munculnya ekonomi global yang sesungguhnya. Generasi keempat dimulai pada awal 1990-an dan terus menjadi yang dominan dominan hingga hari ini.

Pada Tabel I, diberikan gambaran umum tentang generasi manajemen inovasi, konteks dan kekurangannya.

Kolom kedua dan keempat pada tabel tersebut mewakili kekuatan di balik evolusi manajemen inovasi:

- 1) generasi baru muncul karena manajemen inovasi beradaptasi dengan konteks yang berubah; dan
- 2) mereka muncul untuk memperbaiki kelemahan generasi sebelumnya.

Kekuatan evolusi menyebabkan perubahan dalam manajemen inovasi: manajemen inovasi itu sendiri tunduk pada inovasi.

Dari tinjauan historis ini, kami menyimpulkan bahwa di setiap periode perusahaan mengikuti serangkaian praktik terbaik yang berbeda. Lebih jauh lagi, praktik-praktik terbaik ini berevolusi dari waktu ke waktu, karena konteks ekonomi, sosial, dan teknologi yang berbeda memerlukan pendekatan yang berbeda terhadap manajemen inovasi dan karena perusahaan dipaksa untuk meningkatkan manajemen inovasi mereka karena semakin pentingnya inovasi.

Tabel I. Generasi manajemen inovasi, konteks, pendekatan, dan kekurangannya

Periode	Konteks sosial dan organisasi dari inovasi	Pendekatan inovasi	Kekurangan dari pendekatan ini
<p>Dari periode pasca perang hingga pertengahan 1960-an</p>	<p>Masyarakat Masyarakat pada umumnya memiliki sikap yang baik terhadap kemajuan ilmiah. Pemerintah memberikan subsidi untuk penelitian dan pengembangan di universitas dan perusahaan untuk merangsang pertumbuhan ekonomi dan untuk mencapai kepemimpinan militer. Permintaan konsumen melebihi pasokan barang</p> <p>Organisasi Strategi organisasi umumnya berorientasi pada teknologi dan fokus pada inovasi dan pertumbuhan. Sebagian besar organisasi diatur secara fungsional</p>	<p>Dorongan teknologi (ilmu pengetahuan) Proses komersialisasi teknologi dianggap sebagai perkembangan linier dari penemuan ilmiah ke pasar. Banyak departemen Litbang adalah departemen staf yang terstruktur seperti lembaga ilmiah.</p>	<p>Kekurangan Sedikit perhatian yang diberikan pada keseluruhan proses atau peran pasar. Proses inovasi tidak memiliki tujuan strategis dan aspek komersial dimasukkan terlambat Praktik manajemen proyek profesional tidak diterapkan</p>

<p>Dari pertengahan 1960-an hingga akhir 1970-an</p>	<p>Masyarakat Ini adalah periode kemakmuran relatif, meskipun pertumbuhan ekonomi melambat. Permintaan kurang lebih sama dengan penawaran. Banyak pasar menjadi lebih kompetitif. Kebijakan pemerintah cenderung menekankan faktor sisi permintaan</p> <p>Organisasi Strategi organisasi umumnya berfokus pada pertumbuhan, untuk mencapai skala ekonomi, dan pada diversifikasi, untuk mengurangi risiko keuangan. Banyak organisasi mengadopsi struktur multi-divisi</p>	<p>Tarikan pasar (tarikan kebutuhan) Perubahan dirasionalisasi, kebutuhan teknologi dianggap lebih penting bagi inovasi daripada kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Karena proses inovasi dikelola sebagai proyek, lembaga litbang diorganisasikan dalam sebuah matriks. Divisi menjadi klien internal yang secara langsung mendanai R&D Inovasi umumnya diorganisir dalam proyek-proyek multidisiplin. Proses berurutan linier dalam sebuah proyek, dimulai dari kebutuhan pasar</p>	<p>Kekurangan Mengabaikan program inovasi panjang dan karena itu mengarah pada “inkrementalisme” Berkokus pada peningkatan evolusioner daripada terobosan. Proyek adalah unit individu, hubungan strategis antara proyek-proyek ini dan tujuan perusahaan tidak ditetapkan</p>
--	--	--	---

<p>Dari akhir 1970-an hingga awal 1990-an</p>	<p>Masyarakat Ini adalah periode dengan dua krisis minyak, inflasi dan kejenuhan permintaan. Pasokan melebihi permintaan dan angka pengangguran meningkat</p> <p>Organisasi Strategi perusahaan umumnya berfokus pada pengendalian dan pengurangan biaya. Organisasi menjadi lebih fleksibel dan tidak terlalu tersusun secara hirarkis. Tanggung jawab didelegasikan ke unit bisnis</p>	<p>Gabungan tarikan pasar dan dorongan teknologi Pengetahuan tentang teknologi dan kebutuhan pasar digunakan selama proses inovasi. Untuk mendapatkan pengetahuan ini (komunikasi) jaringan dibentuk dengan mitra internal dan eksternal. Proyek inovasi menjadi bagian dari portofolio proyek yang selaras dengan strategi perusahaan Model proses yang pada dasarnya berurutan dengan loop umpan balik dan interaksi dengan kebutuhan pasar dan teknologi terkini.</p>	<p>Kekurangan Berkonsentrasi pada inovasi produk dan proses daripada inovasi pasar dan organisasi Berkonsentrasi pada penciptaan inovasi daripada eksploitasi</p>
---	--	---	--

<p>Dari awal 1990-an hingga awal 2000-an</p>	<p>Masyarakat Globalisasi menjadi penting dalam periode ini, persaingan internasional meningkat. Organisasi menyadari pentingnya teknologi secara strategis. Teknologi informasi dan komunikasi mempengaruhi proses bisnis internal dan eksternal</p> <p>Organisasi Strategi perusahaan umumnya berkonsentrasi pada kompetensi inti. Aliansi strategis, dan jaringan eksternal menjadi penting. Waktu ke pasar menjadi lebih penting. Lebih banyak organisasi mengadopsi struktur berbasis tim dan berbasis proyek</p>	<p>Inovasi dalam aliansi; inovasi paralel dan terintegrasi, dari inovasi hingga pengembangan bisnis baru (NBD) Manajemen inovasi berarti mengelola hubungan penelitian dan lingkungan penelitian eksternal. Proses paralel digunakan untuk melibatkan banyak pelaku dan meningkatkan kecepatan pengembangan. Generasi ke-4 mencakup model bisnis dan pasar dalam inovasi</p> <p>Proses inovasi yang terkoordinasi dalam jaringan mitra. Koordinasi yang diperlukan sering kali dicapai dengan integrasi sistem (dengan pemasok dan pelanggan utama) dan pengembangan paralel (komponen atau modul inovasi)</p>	<p>Kekurangan Proses inovasi menjadi terlalu kompleks dan karena itu semakin tidak dapat dikelola Membuka proses inovasi tidak cocok untuk industri apapun dan secara umum dapat membahayakan penelitian fundamental yang dalam banyak kasus masih menjadi dasar untuk inovasi</p>
--	---	--	---

Sumber: Berdasarkan Liyanage dkk. (1999); Miller (1999); Niosi (1999); Rothwell (1994)

C. MEMPERKENALKAN MANAJEMEN INOVASI KONTEKSTUAL

Perkembangan sejarah inovasi membuat kita penasaran dengan apa yang akan menjadi perkembangan selanjutnya. Memang, akan sangat bodoh jika kita mengharapkan proses evolusi ini berhenti, hanya karena pentingnya inovasi meningkat. Namun, terlepas dari upaya beberapa penulis untuk membuat generasi kelima dan bahkan generasi keenam, menurut pandangan kami, gagasan tentang satu set praktik terbaik yang dominan dalam manajemen inovasi dalam periode sejarah tertentu sudah tidak berlaku lagi. Bahkan seorang penulis seperti Henry Chesbrough, yang secara umum dipandang sebagai perwujudan dari generasi keempat, mengakui bahwa konsepnya tentang Inovasi Terbuka bukanlah satu-satunya pilihan yang tersedia untuk setiap perusahaan atau industri.

Hal ini bukan berarti bahwa semua industri sekarang beroperasi dalam rezim Inovasi Terbuka. Beberapa industri terus beroperasi dalam rezim Inovasi Tertutup (Chesbrough, 2003, hal. xxvii).

Memang, tampaknya saat ini perusahaan tidak lagi merasa berkewajiban untuk menerapkan praktik inovasi dari generasi “mereka” (yaitu generasi keempat), melainkan mengadopsi pendekatan yang lebih berbasis konteks. Inilah yang kami sebut sebagai inovasi kontekstual.

Pertama-tama, tidak semua perusahaan mengelola proses inovasinya dengan cara yang formal yang bertentangan dengan apa yang diasumsikan dalam gagasan generasi inovasi. Banyak perusahaan yang terus menerapkan cara-cara intuitif dan informal untuk berinovasi hingga tahun 1990-an (Griffin, 1997; Nessim et al., 1995), dan beberapa dari perusahaan-perusahaan tersebut (bahkan) sangat sukses (Griffin, 1997). Brown dan Eisenhardt (1997) telah menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan dapat

mengadopsi pendekatan yang sangat berbeda terhadap inovasi, bahkan ketika mereka mengembangkan inovasi yang serupa.

Kedua, penelitian empiris mengindikasikan bahwa pendekatan yang berbeda terhadap inovasi dapat diadopsi dalam satu perusahaan (lihat Van den Elst et al., 2006; Verloop, 2006). Antara tahun 1990 dan 1995, persentase perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat yang menggunakan lebih dari satu struktur pengembangan produk meningkat dari 53 persen menjadi 62 persen (Page, 1993). Ide yang mendasarinya adalah bahwa situasi yang berbeda membutuhkan jenis proses yang berbeda pula. Penelitian empiris mengilustrasikan bahwa hal tersebut benar: pendekatan berbasis konteks biasanya memberikan hasil yang terbaik (Miller dan Blais, 1993; Nessim dkk., 1995). Hal ini mengindikasikan bahwa pendekatan yang bergantung pada konteks akan segera menjadi praktik utama. Perusahaan-perusahaan inovatif yang paling sukses tidak berhasil hanya dengan menggunakan satu pendekatan inovasi secara lebih luas atau lebih baik, tetapi dengan hati-hati memilih pendekatan yang tepat dalam konteks tertentu (Griffin, 1997). Hal ini dengan sendirinya merupakan indikasi bahwa konsep generasi manajemen inovasi telah ketinggalan zaman. Gagasan tentang satu pendekatan utama untuk manajemen inovasi tidak lagi sesuai dengan fakta-fakta yang ada.

Sebagai kesimpulan bahwa generasi manajemen inovasi dianggap sebagai “kumpulan sejarah” praktik terbaik dalam manajemen inovasi. Perkembangan historis manajemen inovasi bersifat evolusioner, di mana perusahaan menyesuaikan manajemen inovasi dengan perubahan lingkungan masyarakat dan bisnis untuk mengatasi kelemahan prinsip manajemen inovasi sebelumnya. Keinginan untuk mengatasi kelemahan-kelemahan ini dan kebutuhan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang berubah saling terkait. Sebagai contoh,

pendekatan teknologi terhadap inovasi (generasi 1) bekerja dengan baik ketika permintaan melebihi penawaran, tetapi menjadi tidak menguntungkan ketika penawaran melebihi permintaan.

Daripada menyarankan pendekatan arus utama baru terhadap inovasi (yaitu generasi kelima), kami mengusulkan pendekatan kontekstual terhadap inovasi. Kami tidak menyiratkan bahwa prinsip-prinsip inovasi dari generasi sebelumnya telah menjadi benar-benar usang. Bahkan, bisa saja orang berargumen bahwa, misalnya, pendekatan generasi pertama (dorongan teknologi) dapat memberikan solusi terbaik dalam konteks tertentu. Di satu sisi, perkembangan historis manajemen inovasi telah “berhenti” dan digantikan oleh pendekatan portofolio yang menawarkan berbagai cara kepada perusahaan untuk mengelola proses inovasi mereka.

Inovasi kontekstual berarti bahwa praktik dan keputusan inovasi harus disesuaikan. Kami membuat perbedaan antara keputusan strategis dan operasional, yang masing-masing dibagi lagi menjadi beberapa keputusan. Selain berbagai jenis keputusan yang harus dibuat, interaksi yang kompleks antara berbagai bagian konteks dalam pengaruhnya terhadap pendekatan inovasi sejauh ini membuat tidak mungkin untuk mengidentifikasi algoritma yang sederhana dan dapat diterapkan secara luas terkait dengan penerapan inovasi kontekstual. Oleh karena itu, diperlukan lebih banyak penelitian empiris, meskipun menyatakan bahwa algoritma semacam itu mungkin saja dapat dibuat akan menimbulkan situasi yang paradoksal, karena algoritma tersebut dengan sendirinya akan menjadi praktik terbaik, yang mana hal ini merupakan sesuatu yang ingin dihindari oleh inovasi kontekstual. Meskipun benar bahwa ada praktik terbaik, namun praktik tersebut berbeda-beda untuk setiap konteks yang berbeda. Yang jelas, kerangka kerja kontekstual harus memenuhi persyaratan berikut ini:

- 1) Harus berisi berbagai tingkat detail yang memungkinkan pengambilan keputusan strategis dan operasional.
- 2) Harus menggunakan pendekatan yang sistematis, di mana berbagai faktor kontekstual saling terkait dan menangani proses inovasi yang saling melengkapi secara bersamaan.
- 3) Harus memungkinkan proses yang lebih fleksibel, misalnya “coba-coba”, dan mengakui bahwa dalam banyak kasus, proses inovasi yang linear adalah pandangan yang terlalu sederhana tentang inovasi.

Salah satu keuntungan dari inovasi kontekstual adalah bahwa ia menawarkan kepada para manajer inovasi kemungkinan untuk melepaskan diri dari pendekatan normatif kepada para manajer inovasi yang sebagian besar disarankan oleh para konsultan yang terinspirasi oleh penelitian ilmiah normatif di bidang ini. Pendekatan satu ukuran untuk semua terlalu kaku untuk bidang yang dinamis seperti inovasi. Sebuah meta-analisis tentang faktor keberhasilan yang dilakukan oleh Van der Panne dkk. (2004) menunjukkan bahwa sulit untuk menemukan faktor keberhasilan yang valid di setiap situasi (konteks), dan bahwa faktor keberhasilan yang memang valid sering kali terlalu jelas, misalnya “Waktu yang tepat untuk pengenalan pasar”. Sifat kontekstual dari inovasi berarti bahwa “waktu yang tepat” bervariasi pada setiap konteks yang berbeda.

Kelemahan dari inovasi kontekstual adalah bahwa memiliki pendekatan yang berbeda untuk manajemen inovasi dalam satu perusahaan dapat membuat proses inovasi di dalam perusahaan tersebut menjadi lebih sulit. Pendekatan yang didorong oleh pelanggan utama (misalnya, unit bisnis Philips yang beroperasi di pasar bisnis) tidak sesuai dengan dorongan teknologi (misalnya, inkubator di Philips).

Kami melihat pendekatan kontekstual terhadap inovasi sebagai semacam pemikiran kontingensi. Teori-teori kontingensi telah terbentuk di banyak bidang ilmu manajemen, misalnya manajemen strategis (Lawrence dan Lorsch, 1967) dan riset konsumen (Kakkar dan Lutz, 1975; Kechris, 1987). Pendekatan kontingensi pada riset konsumen mendalilkan, misalnya, bahwa aspek-aspek situasional merupakan penentu penting dari kebutuhan dan perilaku konsumen.

Secara umum, pendekatan kontingensi dalam manajemen strategis berarti bahwa jenis organisasi yang terbaik tergantung pada bagaimana organisasi tersebut diselaraskan dengan pasar dan lingkungan masyarakat, atau “kesesuaian antara desain strukturalnya dan kondisi lingkungannya” (Pennings, 1992, hal. 268). Definisi yang lebih mendekati kontekstual inovasi adalah; teori kontingensi menyatakan bahwa tidak ada strategi yang optimal untuk semua organisasi dan menyatakan bahwa pilihan variabel strategi yang paling diinginkan berubah sesuai dengan faktor-faktor tertentu, yang disebut kontingensi.

Meskipun pendekatan kontingensi telah dikritik, misalnya karena memiliki pandangan yang terlalu sederhana mengenai realitas organisasi dan karena menunjukkan kurangnya kejelasan konseptual, menurut pandangan kami, pendekatan ini merupakan alternatif yang menjanjikan dari pendekatan yang bersifat *one-size-fit-for-all* terhadap manajemen inovasi yang sering dipromosikan oleh para konsultan, karena pendekatan ini dapat menopang beragam praktik dari berbagai organisasi dan manajer inovasi. Memang, meskipun upaya sebelumnya telah dilakukan untuk melihat manajemen inovasi dari perspektif kontingensi, mereka cenderung didasarkan pada sudut pandang tentang pengaruh faktor-faktor seperti kepemimpinan, iklim kerja, dan kontak eksternal di antara karyawan terhadap perilaku inovatif karyawan, jenis perubahan teknologi (menggangu,

stabil, atau eksploitasi teknologi yang sudah ada), atau hanya dari sudut pandang litbang. Namun, untuk membawa perspektif kontingensi pada manajemen inovasi dengan merancang pendekatan kontekstual terhadap manajemen inovasi, diperlukan wawasan yang lebih besar tentang hubungan spesifik antara semua faktor kontekstual ini. Namun, hal ini tidak hanya mencakup hubungan kausalitas antara hubungan-hubungan ini, tetapi juga menunjukkan ketergantungan antara berbagai pilihan mengenai pengorganisasian proses inovasi. Kerangka kerja manajemen inovasi kontekstual dapat memberikan gambaran umum tentang pilihan alternatif dalam konteks yang berbeda dan membantu manajer inovasi dalam proses pengambilan keputusan terkait inovasi. Inovasi terlalu penting bagi sebuah organisasi untuk menaruh semua telurnya dalam satu keranjang.

BAB 12

EVALUASI MANAJEMEN INOVASI

A. PENDAHULUAN

Evaluasi pada dasarnya merupakan kajian yang merupakan kegiatan mencari faktor-faktor penyebab timbulnya permasalahan, bukan hanya sekedar gejala yang tampak dalam permukaan. Karena itu evaluasi merupakan kegiatan diagnostik, menjelaskan interpretasi hasil analisis data dan kesimpulan. Evaluasi bersifat diagnosa untuk mengetahui persoalan dan memecahkan persoalan (Goffin & Mitchell, n.d.). Evaluasi dalam konteks ini lebih tertuju sebagai evaluasi permasalahan organisasi setelah dilaksanakan perubahan organisasi (inovasi). Dimana tinjauan dilakukan setelah dilaksanakan perubahan atau pengembangan harus ada evaluasi pelaksanaan terhadap organisasi untuk memetakan persoalan yang terjadi. Oleh karena itu para peserta harus dilandasi pola berpikir objektif, sehingga hasil evaluasi bertitik tolak pada landasan hasil evaluasi, dimana dihindarkan unsur subjektivitas dalam merumuskan hasil evaluasi (Trott, n.d.). Bagaimanapun evaluasi, harus berlandaskan pada produktifitas dan kinerja organisasi, yang tentunya lebih baik dari pada kondisi sebelum inovasi tersebut dilaksanakan.

Inovasi yang sukses yaitu berasal dari gagasan serta implementasi yang berasal saat proses inovasi terjadi, adanya

produk yang dihasilkan saat berinovasi, layanan dan metode dalam pelayanan publik (sebagai contoh). Dalam hal ini apakah inovasi yang dihasilkan merupakan inovasi dengan gagasan baru atau merupakan kelanjutan dari program, yang sebelumnya sudah dijalankan, namun dilakukan pembaharuan dengan tujuan lebih mengefektifkan pelayanan terhadap pelanggan. Dalam hal ini pelanggan tersebut merupakan masyarakat itu sendiri. Inovasi dalam aspek kebijakan disini mengacu kepada visi dan misi dari organisasi yang menjalankan sebuah inovasi. Organisasi tersebut bisa berupa unit usaha, *profit center*, atau dapat pula berupa instansi pemerintah resmi, ataupun dari pejabat publik. (Benlamri & Sparer, 2017)

Rosabeth Moss Kanter, Barry Stein dan Told Jick menyatakan bahwa organisasi selalu dituntut untuk lebih mudah dan cepat dalam mengatasi situasi, dengan melakukan perubahan atau inovasi. Organisasi yang lebih fleksibel, dapat beradaptasi dengan perubahan, dengan jumlah tingkat hirarki formal yang relatif sedikit serta memiliki batas-batas yang longgar antara fungsi dan hubungan antar unit. Selain itu, organisasi tersebut lebih peka dan tanggap terhadap lingkungan, peduli dengan para pemangku kepentingan dari semua karyawan, komunitas, pelanggan, pemasok dan pemangku kepentingan. Organisasi yang dinamis seperti ini, memberdayakan pegawai (SDM) untuk mengambil tindakan dan menjadi wirausaha, beri mereka penghargaan atas kontribusi, dan bantu mereka memperoleh keterampilan “kemampuan kerja”. Secara keseluruhan, ini adalah ciri-ciri organisasi global dengan memelihara hubungan internal dan eksternal, termasuk usaha patungan, aliansi, konsorsium, dan kemitraan (Kanter, 2020).

Pengukuran proses inovasi sangat penting baik bagi praktisi maupun akademisi, namun dicirikan oleh keragaman pendekatan, resep, dan praktik yang dapat membingungkan dan

kontradiktif jika tidak dilakukan komunikasi internal organisasi dengan baik. Inovasi harus disampaikan dengan baik sebagai sebuah proses yang bertahap (James Harrington & Voehl, n.d.).

Pengukuran inovasi melibatkan serangkaian studi terpisah yang terdiri dari berbagai kegiatan yang diperlukan untuk menjadi kesenjangan dengan meninjau hasil yang diperoleh setelah proses inovasi dilaksanakan (Myers & Paul S, n.d.). Oleh sebab itu dibutuhkan kerangka kerja yang dihasilkan dari proses manajemen inovasi yang terdiri dari 7 katagori, yakni: manajemen input, manajemen pengetahuan, strategi inovasi, budaya dan struktur organisasi, manajemen portofolio, manajemen proyek, dan komersialisasi. Kedua, kami mengisi setiap kategori kerangka kerja dengan faktor-faktor yang secara empiris terbukti signifikan dalam proses inovasi, dan langkah-langkah ilustratif untuk memetakan wilayah pengukuran manajemen inovasi. Tinjauan tersebut memiliki dua kontribusi penting. Pertama, dibutuhkan langkah yang sulit untuk menggabungkan literatur yang sangat beragam ke dalam satu kerangka kerja . Kedua, menyediakan kerangka kerja di mana manajer dapat mengevaluasi aktivitas inovasi mereka sendiri, dengan mengeksplorasi sejauh mana organisasi mereka inovatif secara nominal atau apakah inovasi yang dilaksanakan telah tertanam di seluruh organisasi mereka atau tidak. Kemudian dilaksanakan identifikasi terhadap area-area tertentu untuk perbaikan (*2 Joe Tidd 2009, n.d.*).

B. MENGUKUR MANAGEMEN INOVASI

Berdasarkan berbagai literatur tentang inovasi, yang diterapkan secara luas bahwa inovasi dipandang sebagai dasar kebijakan ekonomi yang kompetitif (Idris Mootee, 2013).

Sastra ini termasuk menunjukkan bukti bahwa keberhasilan kompetitif adalah tergantung pada manajemen organisasi dari proses inovasi dengan mengusulkan faktor-faktor yang

berhubungan dengan keberhasilan pengelolaan proses inovasi itu sendiri (Goffin, 2019).

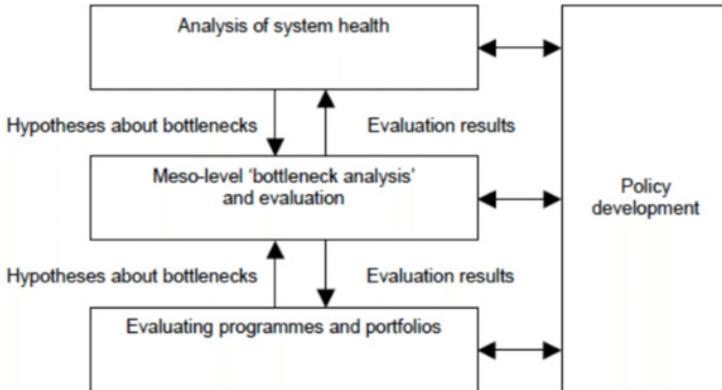
Proses pengukuran, mengevaluasi dan benchmarking kompetensi dan praktik inovasi adalah masalah yang signifikan dan kompleks bagi banyak organisasi yang beroperasi saat ini (Trott, 2017). Inovasi menjadi tantangan penting adalah untuk mengukur proses dengan kompleks yang mempengaruhi kemampuan inovasi organisasi, agar mereka dapat dikelola secara optimal (Harrington, 2016). Pengukuran proses inovasi juga penting dari perspektif penelitian akademik. Hal ini ditempatkan dengan konstruksi yang berkaitan dengan fenomena diukur dengan menggunakan yang diterima oleh metode yang umum digunakan, terdapat risiko bahwa operasionalisasi perusahaan yang berbeda dari efek yang sama akan menghasilkan temuan yang bertentangan, dan secara teoritis tidak ada kemajuan yang terjadi dari adanya proses inovasi yang dilaksanakan (*Entrepreneurship and Innovation: Global Insights from 24 Leaders*, n.d.).

Dalam teori dan literatur disebutkan bahwa manajemen inovasi, termasuk ukuran aspek manajemen inovasi sering disampaikan sebagai jawaban atas kebutuhan perusahaan untuk memahami efektivitas tindakan inovasi yang dilakukan (Barrod, 2010). Namun dalam prakteknya, perhatian para manager seringkali terpecah-pecah. Hal ini mungkin terjadi sebagai akibat dari kebijakan pemisahan unit-unit kerja dalam organisasi yang yang cenderung fokus pada hasil kerja, dengan melakukan pengukuran input inovasi dan output dalam hal pembelanjaan, produksi, keuangan, penjaminan mutu, pengiriman (logistik), serta akselerasi kecepatan pengiriman produk ke pasar dan pengembangan produk baru. Hal ini sering kali cenderung mengabaikan proses yang dibutuhkan antara kedua kepentingan, yakni produksi dan pengiriman ke pelanggan dengan segera. (Benlamri, 2016).

C. KERANGKA UNTUK ANALISA MANAJEMEN INOVASI

Kerangka (framework) untuk Analisa Manajemen Inovasi disajikan pada Gambar 12.1 berikut.

Gambar 14.1 Kerangka Analisa Manajemen Inovasi



(Harrington, 2016)

Kerangka pengukuran tersebut secara umum ditentukan pada tingkat organisasi, menyediakan dasar pelaksanaan kegiatan evaluasi yang berguna bagi manajer untuk memantau dan mengevaluasi proses inovasi. Dalam upaya untuk memperluas teori dan praktik pengukuran manajemen inovasi dalam konteks kerangka kerja konseptual. Proses diawali dengan mengidentifikasi kesenjangan dalam analisa kesehatan sistem secara keseluruhan, dengan seperangkat inovasi tindakan manajemen yang komprehensif. Identifikasi ditujukan untuk memahami *bottleneck*, yang menjadi hambatan terjadinya proses tersebut. Analisa *bottleneck* ini menentukan tingkat keberhasilan dalam proses inovasi keseluruhan. Berdasarkan identifikasi tersebut dilakukan analisa untuk mengembangkan dalam suatu hipotesis. Hipotesis tersebut kemudian dianalisa, dikembangkan skenario alternatif, untuk dipilih skenario yang terbaik. Berdasarkan hal tersebut, dilakukan pengembangan

kebijakan pada *Meso-Level*, yakni kebijakan yang berlaku pada jajaran operasional. Setelah pengembangan kebijakan dilaksanakan, maka selanjutnya dilaksanakan evaluasi kebijakan (1 Mootee 2013, n.d.).

Pendekatan holistik seperti ini sangat penting dari sudut pandang praktisi, karena meniadakan kebutuhan untuk menyusun langkah-langkah secara bertahap dari literatur yang beragam. Jadi, untuk sementara ini model tinjauan ini ditentukan secara luas, dengan menghadirkan sejumlah tantangan metodologis. Demi mengatasi tantangan ini dengan menggunakan pendekatan tinjauan sistematis yang telah diadaptasi maka dibutuhkan pengembangan gagasan baru. Berbagai gagasan baru tentang tinjauan sistematik ini perlu mendapatkan pengakuan dalam literatur manajemen organisasi, maupun perencanaan inovasi tersebut (Mootee, 2013,).

Mereka menyatakan bahwa tinjauan tersebut secara sistematis meliputi: pengembangan maksud dan tujuan yang jelas dan tepat; metode yang direncanakan sebelumnya; pencarian komprehensif dari semua artikel yang berpotensi relevan; penggunaan kriteria yang eksplisit dan dapat diproduksi ulang dalam hal pemilihan artikel lainnya yang sesuai untuk ditinjau; penilaian kualitas penelitian dan kekuatan temuan; sintesis studi individu menggunakan kerangka analitik eksplisit; dan presentasi hasil yang seimbang, serta tidak memihak dan dapat dengan mudah dipahami oleh jajaran operasional. Strategi peninjauan tersebut secara luas dapat mengadopsi model ini, tetapi dengan beberapa perubahan untuk menyesuaikan dengan urgensi pertanyaan dan sumber data kami, terutama: pertama, dimasukkannya studi Delphi (tingkat pertama) dan, studi berikutnya dikembangkan evaluasi inovasi tingkat kedua. Pada pengembangan ini, dilaksanakan pelanggaran persyaratan untuk kriteria yang dapat direproduksi untuk pemilihan dan

penilaian dokumen (*Entrepreneurship and Innovation: Global Insights from 24 Leaders*, n.d.).

Para peneliti kebijakan inovasi ini, telah membentuk panel peninjau yang terdiri dari pakar yang relevan dengan domain dari berbagai disiplin ilmu dengan minat pada inovasi dan pengukuran inovasi, dalam rangka mengatasi masalah yang sering ditimbulkan dalam proses manajemen inovasi. Hal terpenting yang ingin dicapai adalah memperkecil dampak buruk yang diakibatkan oleh adanya inovasi yang tidak tepat sasaran (2 Joe Tidd 2009, n.d.).

Agar lebih efektif dan efisien dalam mendefinisikan tujuan pemeriksaan dan melakukan rancangan tindakan inovasi, dibutuhkan pengembangan kerangka analisis yang komprehensif sebelum dilakukan proses inovasi itu sendiri McManus et al. (1998). Hal ini sudah barang tentu membutuhkan evaluasi diri, analisa SWOT yang mendalam untuk merefleksikan tinjauan sistematis, mengidentifikasi segala keterbatasan sumber daya yang dimiliki (waktu, SDM, kompetensi, dll) (Goffin & Mitchell, n.d.).

Peninjauan sistematis menekankan pentingnya jejak audit dalam proses peninjauan untuk memastikan kejelasan dan pencatatan ulang proses yang dibutuhkan. (Tranfield et al. 2003). Namun, terlepas dari metodologi proses evaluasi inovasi tersebut, dibutuhkan studi untuk memasukkan langkah-langkah manajemen inovasi yang dapat berkontribusi pada pembangunan kerangka pengukuran, dan literatur pada area yang masih abu-abu, hal ini dimaksudkan agar tidak ada aspek yang tertinggal dalam laporan kinerja inovasi yang akan dievaluasi.

D. PENDEKATAN KINERJA MANAJEMEN INOVASI

Dalam rangka mengevaluasi kinerja sebuah organisasi berdasarkan inovasi yang dilaksanakan bisa digunakan beberapa pendekatan. Pendekatan tersebut antara lain:

1. Pendekatan dalam pencapaian tujuan

Pendekatan ini merupakan pendekatan yang paling umum digunakan dalam menilai kinerja organisasi, di mana output dan atau hasil yang ada/dicapai dibandingkan dengan hasil sebelumnya dan rencana/target yang telah ditetapkan. Dengan kriteria ini kinerja organisasi ditentukan dengan seberapa jauh pencapaian tujuan organisasi. Untuk bisa menggunakan pendekatan ini, ada beberapa hal yang harus dipenuhi, antara lain:

- a) Organisasi mempunyai tujuan akhir yang jelas, yang tercermin dari visi dan misi yang dimiliki
- b) Tujuan-tujuan tersebut diidentifikasi dan ditetapkan dengan baik agar dapat dimengerti
- c) Tujuan-tujuan tersebut sedikit saja agar mudah dikelola
- d) Ada konsensus untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.
- e) Kemajuan mengarah pada pencapaian tujuan tersebut yang dapat diukur kinerjanya.

2. Pendekatan Sistem/Proses Internal

Organisasi yang berkinerja tinggi harus memiliki proses internal yang sehat. Organisasi memiliki proses internal yang sehat, jika arus informasi berjalan baik, pegawai mempunyai loyalitas, komitmen, kepuasan kerja dan saling percaya. Kriteria yang lain adalah minimalnya konflik yang tidak perlu terjadi, serta tidak ada manuver politik yang merusak dari para anggota. Selain itu, pendekatan ini lebih menekankan kriteria yang akan meningkatkan kelangsungan hidup jangka panjang dari organisasi, seperti memperoleh sumber daya, mempertahankan

dirinya secara internal dan berintegrasi dengan lingkungan eksternalnya. Tujuan akhir tidak diabaikan, tetapi hanya dipandang sebagai satu elemen di dalam kumpulan kriteria yang lebih kompleks. Pendekatan ini lebih menekankan pada cara untuk mencapai tujuan. Hal-hal tersebut di atas didasarkan pada asumsi-asumsi sebagai berikut (Barrood, 2010):

- a) Organisasi terdiri dari sub-sub bagian yang saling berhubungan, dimana jika salah satu bagian mempunyai kinerja yang jelek akan berpengaruh terhadap keseluruhan organisasi.
- b) Interaksi yang berhasil dengan lingkungan, sehingga manajemen tidak boleh gagal dalam mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan, serikat pekerja, dan lainnya.
- c) Kelangsungan hidup membutuhkan sumber daya, oleh karena itu harus dilakukan penggantian terus menerus terhadap bahan baku, lowongan/ kekurangan pegawai diisi, perubahan pelanggan diantisipasi dan sebagainya.
- d) Pendekatan sistem ini akan sangat berguna jika ada hubungan yang jelas antara masukan (input) dan keluaran (out-put) dan sebaliknya ada beberapa kendala karena kesulitan mengembangkan alat ukur, misalnya untuk melihat kejelasan komunikasi intern.

3. Pendekatan Kepuasan Konstituen Strategis

Organisasi tergantung dan sekaligus mempengaruhi hidup orang-orang atau pihak di luar organisasi. Oleh karena itu tingkat kepuasan tiap-tiap pihak yang terlibat merupakan kriteria penting bagi kinerja organisasi. Dengan pendekatan ini organisasi pemerintah dikatakan efektif dan atau berkinerja tinggi jika dapat memenuhi tuntutan dari konstituen yang mendukung kelanjutan eksistensi organisasi tersebut.

Yang dimaksud dengan konstituen disini adalah orang atau sekelompok orang yang mempunyai pengaruh terhadap kelangsungan hidup organisasi, seperti penyedia sumber daya, pelanggan dan sebagainya (Myers & Paul S, n.d.).

Dan hal tersebut penting kiranya bagi organisasi mempunyai kemampuan untuk mengidentifikasi konstituennya yang penting. Organisasi mampu menilai pola preferensi konstituen tersebut dan mampu memenuhi tuntutananya serta pada akhirnya organisasi harus mengejar sejumlah tujuan yang dipilih sebagai respon terhadap kelompok-kelompok kepentingan.

Pendekatan ini akan sangat berguna ketika konstituen mempunyai pengaruh yang kuat terhadap organisasi. Seperti yang terjadi sekarang ini dimana masyarakat, Lembaga Swadaya Masyarakat dan Dewan Perwakilan Rakyat begitu kuat tuntutananya kepada pemerintah (baca: organisasi pemerintah) untuk bisa memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya. Karena adanya tuntutan tersebut organisasi pemerintah diharapkan menanggapi dan memenuhi tuntutan konstituen tersebut.

Ada beberapa kesulitan yang mungkin akan dihadapi ketika menggunakan pendekatan ini. Penentuan konstituen strategis pada lingkungan yang besar pada prakteknya sangat sulit, karena lingkungan berubah dengan cepat. Hal lain adalah pada masing-masing bagian/unit organisasi bisa saja mempunyai konstituen strategis yang berbeda. Dengan kondisi ini dengan sendirinya organisasi akan kesulitan menetapkan konstituen mana yang harus dipenuhi tuntutananya. (Benlamri & Sparer, 2017)

4. Pendekatan Faktor Bersaing

Pada pendekatan ini seluruh variabel yang mempengaruhi efektivitas organisasi diidentifikasi, kemudian menentukan bagaimana variabel variabel tersebut saling berhubungan. Hal ini dilakukan karena menurut pendekatan ini, tidak ada

pendekatan/kriteria yang paling baik untuk menilai kinerja organisasi. Tidak ada tujuan tunggal yang dapat disetujui semua orang dan tidak ada konsensus yang menetapkan tujuan mana yang harus didahulukan. Oleh karena itu berbagai pendekatan tersebut dikonsolidasikan/ dikombinasikan sehingga membentuk kumpulan dasar nilai bersaing. Faktor bersaing di sini adalah inovasi yang dilakukan mampu meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi persaingan pasar, sehingga dapat mencapai tujuan organisasi secara optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurohim, A. (2022b). *BUSINESS PLANNING MODELS AND STRATEGIES TO ACHIEVE OPTIMAL RESULTS*.
- Abdurohim, A., & Purwoko, B. (2022a). *Optimalisasi Pemasaran Hasil Tangkapan Ikan Nelayan Melalui Sarana Digital*.
- Abdurohim, A., & Purwoko, B. (2022b). *Peningkatan Layanan Laku Pandai Dalam Rangka Menurunkan Kemiskinan*.
- Abdurohim, A., & Purwoko, B. (2022c). *THE EFFECT OF PROFESSIONAL COMPETENCE, MOTIVATION, AND DISCIPLINE OF WORK ON TEACHER PERFORMANCE IN HIGH SCHOOL ABPURA DISTRICT, JAYAPURA CITY*.
- Abdurohim. (2021). *BAB 8: STRATEGI BRANDING UNTUK PENGUASAAN PELANGGAN POTENSIAL* (U. Sutiksno & R. Dewi, Eds.; 1st ed., Vol. 1). ZAHIR PUBLISHING. <https://www.google.com/search?tbm=bks&q=knowlwdge+management>
- Abdurohim. (2022a). *BUSINESS PLANNING MODELS AND STRATEGIES TO ACHIEVE OPTIMAL RESULTS*. *Osf.Oi*.
- Adirestuty, F. 2017. Pengaruh *Self-Efficacy* Guru dan Kreativitas Guru Terhadap Motivasi Belajar Siswa dan Implikasinya Terhadap Prestasi Belajar Pada Mata Pelajaran Ekonomi. *Jurnal Wahana Pendidikan*, 4(1), 54-67.

- Adner, R., & Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal*, 31(3), 306-333.
- Amasaka, K. (2002). "New JIT": A new management technology principle at Toyota. *International Journal of Production Economics*, 80(2), 135-144. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(02\)00313-4](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0925-5273(02)00313-4)
- Amidon Rogers, D.M. (1996), "The challenge of fifth generation R&D", *Research Technology Management*, July-August, pp. 33-41.
- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 41.
- Anwar, M. K. (2017). Transformasi Model Inovatif untuk Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) di Indonesia. *Swatantra*, 15(1).
- Arif, F. M. (2020). Mitigasi Resiko Investasi Bodong dan Aktualisasi Nalar Istia¹ÉlÄ á,¥. *Al-Manahij: Jurnal Kajian Hukum Islam*, 14(1). <https://doi.org/10.24090/mnh.v14i1.3580>
- Arifin, Norain, S., & Ridwan. (2022). *ESP COURSE DESIGN: THE NEED ANALYSIS ON ENGLISH FOR TOURISM BOOK FOR TRAVEL BUSINESS DEPARTMENT OF ELEVENTH GRADE STUDENTS AT SMKN 1 TARAKAN*. <https://doi.org/https://doi.org/10.47577/teh.v2i2.6968>
- Arifin. (2021). Pendidikan Multikultural: Ideologi Pembelajaran dan Pengajaran di Sekolah. *JURNAL BORNEO HUMANIORA*, 4(2), 96-102. https://doi.org/https://doi.org/10.35334/borneo_humaniora.v4i2.2278

- Arsawan, I. W. E., De Hariyanti, N. K. ssy, Atmaja, I. M. A. D. S., Suhartanto, D., & Koval, V. (2022). Developing Organizational Agility in SMEs: An Investigation of Innovation's Roles and Strategic Flexibility. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 149. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/joitmc8030149>
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2005). Market orientation and the new product paradox. *Journal of Product Innovation Management*, 22(6), 483-502.
- behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.
- Boons, F., & Ludeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9-19.
- Brier, J., & lia dwi jayanti. (2020). *MODUL PENUMBUHAN WIRUSAHAWAN MUDA PERTANIAN (PWMP)* (Vol. 21, Issue 1). <http://journal.um-surabaya.ac.id/index.php/JKM/article/view/2203>
- Brown, B. (2010), "Why innovation matters." *Research Technology Management*, 53(6), 18-23.
- Brown, S.L. and Eisenhardt, K.M. (1997), "The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42 No. 1, pp. 1-34.
- Busco, C., Frigo, M. L., Giovannoni, E., & Maraghini, M. P. (2012). Control vs. Creativity. *Strategic Finance*, 94(2), 29-36.
- Business Review* 84(2): 72-84, 163. <https://hbr.org/2006/02/the-why-what-and-how-of-management-innovation>
- Business Review*, July 30. <https://hbr.org/2014/07/managements-three-eras-a-brief-history>

- Campanella, F., Serino, L., Battisti, E., Giakoumelou, A., & Karasamani, I. (2023). FinTech in the financial system: Towards a capital-intensive and high competence human capital reality? *Journal of Business Research*, 155, 113376. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113376>
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75–90.
- Change Therapy. 2022. Maslow` s Hierarchy of Needs. Griffin, R.W. 2021. Manajemen. Jakarta: Erlangga.
- Change Therapy. 2022. Maslow` s Hierarchy of Needs. <https://changetherapy.org.uk/2022/01/21/maslows-hierarchy-of-needs/>
- Sartika Dewi. 2022. Metode Ampuh Mengembangkan Bisnis dengan Metode SMART GOALS. <https://www.hashmicro.com/id/blog/metode-smart/>
- Nuraini Fajar. 2020. Teknik Analisis SWOT. Jogjakarta. Anak Hebat Indonesia.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Hussain, Z. (2021). Usage of smartphone for financial transactions: from the consumer privacy perspective. *Journal of Consumer Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JCM-03-2021-4526>
- Cheng, C., & Wang, L. (2022). How companies configure digital innovation attributes for business model innovation? A configurational view. *Technovation*, 112, 102398. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102398>
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off

- Chesbrough, H.W. (2003), *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from New Technology*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.
- Cooper, J. R. (1998). A multidimensional approach to the adoption of innovation. *Management decision*, 36(8), 493-502.
- Cooper, R.G. (1994), "Perspective: third-generation new product processes", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 11 No. 1, pp. 3-14.
- Coskun-Setirek, A., & Tanrikulu, Z. (2021). Digital innovations-driven business model regeneration: A process model. *Technology in Society*, 64, 101461. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101461>
- creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454.
- Daniela, P., & Georgeta, D. (2013). Recommendations for the Insurance of Innovation Management Abstract: Nowadays, one of the most important inputs is the innovation. In an economy connected to *Ovidius University Annals, Economic* <https://ideas.repec.org/a/ovi/oviste/vxiiiy2013i2p236-240.html>
- De Jong, J. P. & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19, 23-36.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative
- Dess, G. G., & Picken, J. C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, 28(3), 1-15.

- Dibra, M. (2015). Rogers Theory on Diffusion of Innovation-The Most Appropriate Theoretical Model in the Study of Factors Influencing the Integration of Sustainability in Tourism Businesses. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 1453–1462. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.443>
- DiPietro, W. R., & Anoruo, E. (2006). Creativity, innovation, and export performance.
- Dodi Siregar, Purnomo, A., Mastuti, R., & Napitupulu, D. (2015). *Technopreneurship: Strategi dan Inovasi*. <https://www.researchgate.net/publication/348945284>
- Dorenbosch, L., van Engen, M. L., & Verhagen, M. (2005). On-the-job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management through Production Ownership. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 129–141.
- Drucker, P. (1999), “Innovate or die: Drucker on financial services”, *The Economist*, September 25.
- Drucker, P. (2012). *Managing in turbulent times*. Routledge.
- Drucker, P. F. (1998). The discipline of innovation. *Harvard business review*, 76(6), 149-157.
- Drucker, P. F. 2012. *Inovasi dan Kewiraswastaan*. Jakarta: Erlangga.
- Dzimba, E., & Poll, J. A. van der. (2022). Disruptive Innovation at the Base-of-the-Pyramid: Negotiating the Missing Links. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(4). <https://doi.org/10.3390/joitmc8040171>
- Fagerberg, J., 2004. Innovation: A guide to the literature. In: Fagerberg, J., Mowery, D.C., Nelson, R.R. (Eds.), *Oxford handbook of innovation*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Fauzi, F. (2016). Manajemen Resiko Di Tengah Perubahan Model Bisnis Telekomunikasi. *Jurnal Teknik Mesin*, 5(4), 32. <https://doi.org/10.22441/jtm.v5i4.1222>

- Ferdinand, 2013, *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk skripsi, Tesis dan Disertai Ilmu Manajemen*
- Firmansyah, E., Sosiologi, P., Keguruan, F., Ilmu Pendidikan, D., Sultan, U., & Tirtayasa, A. (2019). PENERAPAN TEKNOLOGI SEBAGAI INOVASI PENDIDIKAN. *Proceeding National Seminar*, 2(1), 657–666.
- for training and development. *Journal of European Industrial Training*, 23(4/5), 224-241.
- Foss, Nicolai J., Laursen, Keld , and Pedersen, Torben. (2011). Linking Customer Interaction and Innovation: The Mediating Role of New Organizational Practices. *Organization Science* 22:4, 980-999
- Foucart, R., Wan, C., & Wang, S. (2018a). Innovations and technological comebacks. *International Journal of Research in Marketing*, 35(1), 1–14. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2017.11.002>
- Foucart, R., Wan, C., & Wang, S. (2018b). Innovations and technological comebacks. *International Journal of Research in Marketing*, 35(1), 1–14. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2017.11.002>
- Frambach, R. T., & Schillewaert, N. (2002). Organizational innovation adoption: A multi-level framework of determinants and opportunities for future research. *Journal of Business Research*, 55(2), 163-176.
- Franco, M., & Haase, H. (2020). Interfirm Partnerships and Organizational Innovation: Study of SMEs in the Automotive Sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 193. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/joitmc6040193>

- Galego, D., Moulaert, F., Brans, M., & Santinha, G. (2022). Social innovation & governance: a scoping review. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 35(2), 265-290.
- Gary Hamel. 2006. The why, what, and how of management innovation. *Harvard*
- Gault, F. (2013). The oslo manual. In *Handbook of innovation indicators and measurement* (pp. 41-59). Edward Elgar Publishing.
- Giesen, E., Riddleberger, E., Christner, R., & Bell, R. (2010). When and how to innovate your business model. *Strategy & Leadership*, 38(4), 17-26.
- Godin, B. (2008). Innovation: the History of a Category.
- Goleman, D., & Lueneburger, C. (2010). The change leadership sustainability demands. *MIT Sloan Management Review*, 51(4), 49.
- Grieser, W., Krause, R., Li, R., Priem, R., & Simonov, A. (2023). Move fast and break things! innovation-intensive strategy, organizational permissiveness, and corporate wrongdoing. *Long Range Planning*, 102294. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102294>
- Griffin, A. (1997), "PDMA research on new product development practices: updating trends and benchmarking best practices", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 14 No. 6, pp. 429-58.
- Griffin, R.W. 2021. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Gupta, P. 2007. *Business Innovation In The 21st Century*. North Charleston, South California: Dipak Jain, Dean Kellogg, School Of Management.

- Gyedu, S., Heng, T., Ntarmah, A. H., He, Y., & Frimppong, E. (2021). The impact of innovation on economic growth among G7 and BRICS countries: A GMM style panel vector autoregressive approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 173. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121169>
- H. James Harrington, Frank Voehl, 2016, *The Innovation Tools Handbook, Volume 3, Creative Tools, Methods, and Techniques that Every Innovator Must Know*, CRC Press, 6000 Broken Sound Parkway NW, Suite 300 Boca Raton, FL 33487-2742, USA.
- Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72.
- Hank W. Volberda, Frans A. J. Van Den Bosch, and Cornelis V. Heij. 2013. Management innovation: Management as fertile ground for innovation. *European Management Review* 10(1): 1–15.
- Hansen, M. T., & Birkinshaw, J. (2007). The innovation value chain. *Harvard Business Review*, 85(6), 121
- Harper, S. C., & Porter, T. W. (2011). Innovate or die. *Industrial Engineer*, 43(9), 34-40.
- Harsasi, M. (2014) *Inovasi dan Strategi Produk*. Universitas Terbuka.
- Harsokoesoemo, H. D. (2004) *Pengantar Perancangan Teknik(Perancangan Produk)*. Bandung: Institut Teknologi Bandung.
- Heldanita. 2018. Pengembangan Kreativitas melalui Eksplorasi. *Jurnal Ilmiah Tumbuh Kembang Anak Usia Dini*, 3(1), 53-64.
- Hills, Gerald. 2008. Marketing and Entrepreneur- ship, Research Ideas and Opportunities. *Journal of Small and Medium Entrepreneur- ships*, page: 27-39.

- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621.
- Holtzman, Y. (2011) 'Strategic Research and Development : it is more than just getting the next product to market', *Journal of Management development*, 30(1).
- Huang, W. Q., & Liu, P. (2022). Asymmetric effects of economic policy uncertainty on stock returns under different market conditions: evidence from G7 stock markets. *Applied Economics Letters*, 29(9). <https://doi.org/10.1080/13504851.2021.1885606>
- Hughes, T.P. (1975), *Changing Attitudes toward American Technology*, Harper & Row Publishers, New York, NY.
- Idris Mootee, 2013, *Design Thinking for Strategic Innovation*, John Wiley & Sons, ISBN 978-1-118-62012-0, United States of America.
- James C. Barrood, 2010, *Entrepreneurship and Innovation: Global Insights from 24 Leaders*, Rothman Institute of Entrepreneurship, Fairleigh Dickinson University, USA.
- Janssen, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 347-364.
- Jasmani (2019) 'PENGARUH PRODUCT DEVELOPMENT DAN PROMOTION MIX TERHADAP PENINGKATAN PENJUALAN YANG BERDAMPAK PADA KEUNGGULAN BERSAING', *Jurnal Ekonomi Efektif*, 1(2), pp. 69-84.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417.

- Joe Tidd and John Bessant, 2009, *Managing Innovation : Integrating Technological, Market And Organizational Change*, John Wiley & Sons Ltd. ISBN 978-0-470-99810-6, West Sussex PO19 8SQ, England.
- Johannessen, J. A. (2009). A systemic approach to innovation: the interactive innovation model. *Kybernetes*, 38(1/2), 158-176.
- Johannessen, J.-A., Olsen, B., & Lumpkin, G. T. (2001). Innovation as newness: What is new, how new, and new to whom? *European Journal of Innovation Management*, 4, 20–31.
- Jongsma, K., & van de Vathorst, S. (2015). Advance directives in dementia research: The opinions and arguments of clinical researchers – an empirical study. *Research Ethics*, 11(1). <https://doi.org/10.1177/1747016114523422>
- Journal of Policy Modeling*, 28(2), 133-139. doi:10.1108/ICT-09-2013-0057
- Julian Birkinshaw and Michael Mol. 2006. How management innovation happens. *MIT Sloan Management Review*, Summer.
- Kakkar, P.K. and Lutz, R.J. (1975), “Toward a taxonomy of consumption situations”, in Mazze, E.M. (Ed.), *Combined Proceedings*, American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 206-10.
- Kanter, R. M. (1988). When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organisations.”. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 10, pp. 93–131). Greenwich: JAI Press.
- Kechris, E.D. (1987), “Situational influences on consumer preferences when products are suitable for several types of consumption situations”, MI dissertation, Information Service, Flint, MI.

- Keith Goffin & Rick Mitchell, 2019, *Innovation Management Strategy And Implementation Using The Pentathlon Framework*, 2nd Edition, Macmillan, New Jersey, USA.
- Khilji, S. E., Mroczkowski, T., & Bernstein, B. (2006). From invention to innovation: Toward developing an integrated innovation model for biotech firms. *Journal of Product Innovation Management*, 23(6), 528-540.
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284–296.
- Kline, S. J., & Rosenberg, N. (1986). N.(1986): An overview of innovation. *The Positive Sum Game*, Washington. DC.
- Knol, J., & Van Linge, R. (2009). Innovative behaviour: the effect of structural and psychological empowerment on nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 65(2), 359–370. doi:10.1111/j.1365-2648.2008.04876.x
- Kondratyev, V. Innovation by industry. Are there many innovations in Russia? The size of the innovation sector in Russia.
- Kotsemir, M., & Meissner, D. (2013). Conceptualizing the innovation process—trends and outlook. *Higher School of Economics research paper no. WP BPR, 10*.
- Kotsemir, M., Abroskin, A., & Meisner, D. (2017). *Innovation concepts and typology—an evolutionary discussion* (No. ruy3). Center for Open Science.
- Kotsemir, M., Abroskin, A., & Meissner, D. (2013). Innovation concepts and typology—an evolutionary discussion. *Higher School of Economics Research Paper No. WP BRP, 5*.
- Krammer, S. M. (2009). Drivers of national innovation in transition: Evidence from a panel of Eastern European countries. *Research Policy*, 38(5), 845-860.

- Krause, D. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors. An empirical investigation. *The Leadership Quarterly*, 15, 79–102.
- Kumar, A. (2019). Beyond technical smartness: Rethinking the development and implementation of sociotechnical smart grids in India. *Energy Research & Social Science*, 49, 158–168. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.erss.2018.10.026>
- Kusumaningrum, S. & D. Djukri. 2016. “Pengembangan Perangkat Pembelajaran Model Project Based Learning (PjBL) untuk Meningkatkan Keterampilan Proses Sains dan Kreativitas”. *Jurnal Inovasi Pendidikan IPA*, ISSN: 2406-9205, Online ISSN: 2477-4820, 2 (2) 241 – 251
- Larsen, P., & Lewis, A. 2007. How award-winning SMEs manage the barriers to innovation. *Creativity and Innovation Management*, 16(2), 142 – 151.
- Lawrence, P.R. and Lorsch, J. (1967), *Organization and Environment*, Harvard University Press, Boston, MA.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111-125.
- Lindic, J., & Marques da Silva, C. (2011). Value proposition as a catalyst for a customer focused innovation. *Management Decision*, 49(10), 1694-1708.
- Liyanage, S., Greenfield, P.F. and Don, R. (1999), “Towards a fourth generation R&D management model-research networks in knowledge management”, *International Journal of Technology Management*, Vol. 18 Nos 3/4, pp. 372-93.
- Lundvall, B. Å., Johnson, B., Andersen, E. S., & Dalum, B. (2002). National systems of production, innovation and competence building. *Research Policy*, 31(2), 213-231.

- Maier, D. (2018) 'Product And Process Innovation : A New Perspective On The Organizational Development', *International Journal of Advanced Engineering and Management Research*, 3(6).
- Manual, O. (2010). Guidelines for collecting and analyzing data on innovation.
- Manuylenko, V. V., Mishchenko, A. A., Bigday, O. B., Putrenok, Y. L., & Savtsova, A. V. (2015). A comprehensive definition of the concept of innovation in Russian and international science. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(4), 1029-1037.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates
- Masni, H. 2017. Peran pola asuh demokrasi orangtua terhadap Pengembangan Potensi diri dan kreativitas siswa. *Jurnal Dikdaya*, 6(1), 58-74.
- McEntire, L. E., & Greene-Shortridge, T. M. (2011). Recruiting and selecting leaders for innovation: How to find the right leader. *Advances in Developing Human Resources*, 13, 266-278.
- Miller, R. and Blais, R.A. (1993), "Modes of innovation in six industrial sectors", *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 40 No. 3, pp. 264-73.
- Miller, W.L. (2001), "Innovation for business growth", *Research Technology Management*, September-October, pp. 26-41.
- Mohr, L. B. (1969). Determinants of innovation in organizations. *American political science review*, 63(1), 111-126.
- Moradi, E., Jafari, S. M., Doorbash, Z. M., & Mirzaei, A. (2021). Impact of organizational inertia on business model innovation, open innovation and corporate performance. *Asia Pacific Management Review*, 26(4), 171-179. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.01.003>

- Moussavou, J. (2020). Banking and Digital Transformation: Towards an Integration of Fintechs' Activities to Develop Innovation. *Journal of Applied Business & Economics*. <http://search.ebscohost.com/login>.
- Mulyati, S. & Sukmawijaya, A., A. 2013. Meningkatkan kreativitas pada anak. *Jurnal Inovasi dan Kewirausahaan*, 2(2), 124-129.
- Mustaqim, Ismirawati, & Bahri A. 2022. The potential of ERCoRe learning model on students' creative thinking skills. *JPBIO (Jurnal Pendidikan Biologi)*, 7(2), 283-289. DOI: <https://doi.org/10.31932/jpbio.v7i2.1768>
- Naranjo-Valencia, J. C., Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 49(1), 55-72.
- Nasution, N.K. 2017. Penerapan Kreativitas Melalui Eksperimen dan Musik dalam Pengembangan Kemampuan Kognitif Anak Usia Dini. *Syamil*, 5(2), 209-223.
- Nessim, H., Ayers, D.J., Ridnour, R.E. and Gordon, G.L. (1995), "New product development practices in consumer versus business products organizations", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 4 No. 1, pp. 33-55.
- Niosi, J. (1999), "Fourth-generation R&D: from linear models to flexible innovation", *Journal of Business Research*, Vol. 45 No. 2, pp. 111-7.
- Nugroho, S. B. M., & Abdurohim, A. (2021). Bab 12 Inovasi Dan Kreativitas Ekonomi Pada Masa New Normal. *Menakar Ekonomi Di Era Pandemi Covid-19 & New Normal*, 180.
- Nur, S., Zubaidah, S., Mahanal, S., Rohman, F. 2020. ERCoRe Learning Model to Improve Creative-Thinking Skills of Preservice Biology Teachers. *Journal for the Education of Gifted Young Scientists*, 8(1), 549-569. DOI: <http://dx.doi.org/10.17478/jegys.673022>

- Nuraini Fajar. 2020. Teknik Analisis SWOT. Jogjakarta. Anak Hebat Indonesia.
- O'Sullivan, D., & Dooley, L. (2009). *Applying Innovation*.(I. SAGE Publications, Ed.). United Kingdom.
- Oleh, D., Sukmawati, E., Heri Fitriadi, Mk., Yudha Pradana, M., Dumiyati, Mp., Arifin, Mp., Sahib Saleh, Mp. M., Hastin Trustisari, Mp., Pradika Adi Wijayanto, Ms., Khasanah, Mp., & Kasmanto Rinaldi, Mp. (n.d.). *DIGITALISASI SEBAGAI PENGEMBANGAN MODEL PEMBELAJARAN* Penerbit Cendikia Mulia Mandiri.
- Page, A.L. (1993), "Assessing new product development practices and performance: establishing crucial norms", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 10 No. 4, pp. 273-90.
- Palgunadi, B. (2008) *Disain Produk Membuat Rencana*. Bandung: Institut Teknologi Bandung.
- Paul Trott, 2017, *Innovation Management and New Product Development*, Portsmouth Business School, Harlow CM20 2JE, United Kingdom.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (Richard B. (2009a). *Formulation, implementation, and control of competitive strategy*. McGraw-Hill Irwin.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (Richard B. (2009b). *Formulation, implementation, and control of competitive strategy*. McGraw-Hill Irwin.
- Pennings, J.M. (1992), "Structural contingency theory: a reappraisal", in Staw, B.M. and Cummings, I.I. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 14, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 267-309.
- Peter Cohan. 2012. How big companies can exploit and explore. *Forbes*, February 27.

- Planing, P. (2017). On the origin of innovations—the opportunity vacuum as a conceptual model for the explanation of innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1186/s13731-017-0063-2>
- Prajogo, D. I., & Ahmed, P. K. (2006). Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. *R&D Management*, 36(5), 499-515.
- Prasetyanti, R., & Kusuma, B. M. A. (2020). Quintuple Helix dan Model Desa Inovatif (Studi Kasus Inovasi Desa di Desa Panggungharjo, Yogyakarta). *Jurnal Borneo Administrator*, 16(3). <https://doi.org/10.24258/jba.v16i3.719>
- Purwanto, E. A. (2019). Kebijakan Publik Yang Agile Dan Inovatif Dalam Memenangkan Persaingan Di Era Vuca (Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous). *Molecules*, 9(1).
- Putra, A. C. (2008) *Desain Mobil Camper untuk Tempat Wisata*. Surabaya: Institut Teknologi Sepuluh November Surabaya.
- Putra, A. C., Muslimin, M. and Estiasih, S. P. (2021) 'Peningkatan penjualan produk keripik bonggol pisang menggunakan redesain kemasan dan pembukuan sederhana di desa pagarluyung kabupaten mojokerto', *Prosiding Seminar Nasional Penelitian dan Pengabdian Masyarakat*, 6(1), pp. 242–245.
- Rachid Benlamri, Michael Spare, 2016, *Leadership, Innovation and Entrepreneurship as Driving Forces of the Global Economy*, Springer Proceedings in Business and Economics, ISBN 978-3-319-43434-6 (eBook), Columbia University, New York, NY, USA.
- Rachmawati, Y. & Kurniati, E. 2012. *Strategi Pengembangan Kreativitas Pada Anak Usia Taman Kanak-Kanak*. Jakarta: Kencana.

- Rahayu, N., Putri, S., Nunlehu, M., Madi, M.S., & Khalid, N. 2023. *Edukasia: Jurnal Pendidikan dan Pembelajarannya*, 4(1), 89-96.
- Rahayu, R., Iskandar, S., & Abidin, Y. (2022). Inovasi Pembelajaran Abad 21 dan Penerapannya di Indonesia. *Jurnal Basicedu*, 6(2), 2099–2104. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i2.2082>
- Rahman & Haryudi. 2021. Musik dalam Pendidikan anak usia Dini. *Yaa Bunayya*, 1(1), 131-142.
- Ram, J., Cui, B., & Wu, M. L. (2010). Proceedings of the International Conference on Business and Information.- Sapporo, Japan. 3rd-5th.
- Reguia, C. (2014) 'PRODUCT INNOVATION AND THE COMPETITIVE', *European Scientific Journal*, 1, pp. 140–157.
- Reuvers, M., van Engen, M. L., Vinkenburg, C. J., & Wilson-Evered, E. (2008). Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour: Exploring the Relevance of Gender Differences. *Creativity and Innovation Management*, 17(3), 227–244.
- Richard Evans. 2013. What is organizational innovation? *ArtsFwd*, January 31. <https://www.artsfwd.org/what-is-organizational-innovation/>
- Rita Gunther McGrath. 2014. *Management's three eras: A brief history*. Harvard
- Riyanti, B.P.D. 2019. *Kreativitas dan Inovasi di Tempat Kerja*. Jakarta: Penerbit Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya, pp : 3-11
- Robertson, T. S. (1967). The process of innovation and the diffusion of innovation. *Journal of marketing*, 31(1), 14-19.

- Roffe, I. (1999). Innovation and creativity in organizations: A review of the implications
- Romaniuk, I. (2020). Directions of introduction of innovation-investment and marketing strategies for effective development of rural green tourism enterprises. *University Economic Bulletin*, 47. <https://doi.org/10.31470/2306-546x-2020-47-35-40>
- Roper, S., Du, J., & Love, J. H. (2008). Modelling the innovation value chain. *Research Policy*, 37(6), 961-977.
- Rosabeth Moss Kanter, Paul S. Myers, 2010, *Knowledge Management and Organizational Design*, Butterworth-Heinemann, Elsevier, 313 Washington Street, Newton, MA, USA.
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 441-457.
- Rothwell, R. (1994), "Towards the fifth-generation innovation process", *International Marketing Review*, Vol. 11 No. 1, pp. 7-31.
- Rowley, J., Baregheh, A., & Sambrook, S. (2011). Towards an innovation-type mapping tool. *Management Decision*, 49(1), 73-86.
- Sartika Dewi. 2022. Metode Ampuh Mengembangkan Bisnis dengan Metode SMART GOALS. <https://www.hashmicro.com/id/blog/metode-smart/>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607

- Setiadi, T. (2017) 'ALTERNATIF STRATEGI LOW COST BAGI PERUSAHAAN SAFE OUR PLANET', *PERFORMA: Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis*, 2(5).
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933-958.
- Sitorus, S. A., Gheta, A. P. K., SE, M. M., Romindo, S., Kom, M., Sisca, S. E., Silitonga, H. P., SE, M. A., Christina Bagenda, S. H., MH, C., & Abdurohim. (2022). E-Commerce: Strategi dan Inovasi Bisnis Berbasis Digital. *Media Sains Indonesia*.
- Soosay, C. A., Hyland, P. W., & Ferrer, M. (2008). Supply chain collaboration: Capabilities for continuous innovation. *Supply Chain Management: An International Journal*. 13(2), 160-169.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Strambach, S. (2002). Organisational Innovations in different systems of Innovation: A Comparison of Germany and UK. *Technological Change and Regional Development in Europe*, 250-272.
- Sudjalil, Mujianto, G., & Rudi. 2022. Pengintegrasian Pendidikan Karakter Melalui Pendekatan pragmatik dalam Pembelajaran bahasa indonesia daring. *Diglosia: Jurnal Kajian Bahasa, Sastra, & Pengajarannya*, 5(1), DOI:<https://doi.org/10.30872/diglosia.v5i1.29>
- Sugiarto, Agung & Djukuri. 2015. "Pembelajaran Berbasis Sets sebagai Upaya Meningkatkan Kreativitas dalam Pemecahan Masalah Pencemaran Lingkungan". *Jurnal Inovasi Pendidikan IPA*, 1 (1) 1-11.

- Sukmawati, E., Fitriadi, H., Pradana, Y., Dumiyati, Arifin, Saleh, S., Trustisari, H., Wijayanto, P. A., Khasanah, & Rinaldi, P. A. (n.d.). DIGITALISASI SEBAGAI PENGEMBANGAN MODEL PEMBELAJARAN Penerbit Cendikia Mulia Mandiri.
- Surahman, E., & Nana. (2019). Pengembangan Inovasi Pembelajaran Digital Menggunakan Model Blended POE 2 WE di Era Revolusi Industri 4.0. *Proceeding National Seminar*, 2019.
- Suryana, , 2003. *Kewirausahaan : Pedoman Praktis, Kiat dan Proses Menuju Sukses*. Jakarta : PT. Salemba Empat
- Susanti, E. (2019). *Inovasi Digital Banking Dan Kinerja Perbankan Di Indonesia*. digilib.uns.ac.id. <https://digilib.uns.ac.id/dokumen/detail/75888/Inovasi-Digital-Banking-Dan-Kinerja-Perbankan-Di-Indonesia>
- Szymanski, D. M., Kroff, M. W., & Troy, L. C. (2007). Innovativeness and new product success: Insights from the cumulative evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 35-52.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2), 172-194.
- Tellis, G.J. and Golder, P.N. (1996), "First to market, first to fail? Real causes of enduring market leadership", *Sloan Management Review*, Winter, pp. 65-75.
- Tendayi Viki. 2017. Innovation is management. *Forbes*, January 8.
- Trifilova, A., & Von Stamm, B. (Eds.). (2012). *The Future of Innovation*. Gower Publishing, Ltd..
- Trott, P. (2008) *Innovation Management and New Product Development 4th Edition*. London: Pearson Education.
- Tsvetkov, V. Y. (2014). Formation of innovative potential. *Perspectives of Science & Education*, 9(3).

- Tuominen, T., & Toivonen, M. (2011). Studying innovation and change activities in KIBS through the lens of innovative behaviour. *International Journal of Innovation Management*, 15(02), 393–422.
- Tura, N., & Ojanen, V. (2022). Sustainability-oriented innovations in smart cities: A systematic review and emerging themes. *Cities*, 126, 103716. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.cities.2022.103716>
- Uno, H. B. & Lamatenggo, N. 2016. *Landasan Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Van der Panne, G., Van Beers, C. and Kleinknecht, A. (2004), “Success and failure of innovation: a literature review”, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 7 No. 3, pp. 1-30.
- Vega, N., Arifin, & Dwi Anggriani. (2016). PENERAPAN SELF DIRECTED E-LEARNING PADA KETERAMPILAN MENYIMAK. *Jurnal Masyarakat Telematika Dan Informasi*, 7(2), 107–118. <http://ojs.borneo.ac.id/ojs/index.php/JED/index>
- Verloop, J. (2006), “The Shell way to innovate”, *International Journal of Technology Management*, Vol. 34 Nos 3-4, pp. 243-59.
- Von Stamm, B., & Trifilova, A. (Eds.). (2009). *The future of innovation*. Gower Publishing, Ltd..
- Walker, R. M. (2006). Innovation type and diffusion: An empirical analysis of local government. *Public administration*, 84(2), 311-335.
- Wang, N., Cui, D., & Dong, Y. (2023). Study on the impact of business environment on private enterprises' technological innovation from the perspective of transaction cost. *Innovation and Green Development*, 2(1), 100034. <https://doi.org/10.1016/j.igd.2023.100034>

- Watanabe, C., Tou, Y., & Neittaanmäki, P. (2021). Transformasi Sosial Ekonomi dengan Inovasi Digital Bab 5 - Inovasi baru terbuka dalam ekonomi digital. 1-3.
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology*, 51(3), 355-387.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). *Innovation and Creativity at Work*. Oxford:John Wiley.
- Widyasanti, N.P. 2021. Strategi Pengembangan Kreativitas Anak Usia Dini di Masa Pandemi. *Kumarottama: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 1(1), 74-83. DOI:<https://doi.org/10.53977/kumarottama.v1i1.287>
- Widasari,W., Sofia, A., & Surahman, M. 2016. Pengembangan Kreativitas Anak Usia Dini Melalui Metode Proyek. *Jurnal Pendidikan anak*, 2(2), 1-8.
- Wulandari, A.S., Suardana, I.N., & Devi, N.L.P.L. 2019. Pengaruh Model Pembelajaran Berbasis Proyek Terhadap Kreativitas Siswa Smp Pada Pembelajaran IPA. *JPPSI: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Sains Indonesia Volume 2, Nomor 1, ISSN: 2623-0852*
- Yahya, A. S. (2021). Strategi Meningkatkan Produktivitas Kinerja Aparatur Sipil Negara Selama Work From Home Di Tengah Pandemi Covid-19: Mengubah Ancaman Menjadi Peluang. *Tetap Kreatif Dan Inovatif Di Tengah Pandemi Covid-19*, 1.
- Yuan, F., & Woodman, R. (2010). Innovative Behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.

- Yulius, Y. (2021). MANAJEMEN KREATIF DAN INOVATIF Disusun Oleh Dr . Yosandi Yulius , MM FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UPI Y . A . I. 1-36.
- Zarqan, I. A. (2017). Human Resource Development in the Era of Technology; Technology's Implementation for Innovative Human Resource Development. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan | Journal of Theory and Applied Management*, 10(3), 217. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v10i3.5967>
- Zott, C., & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(1), 1-26.

BIODATA PENULIS



Andi Asari, SIP.,S.Kom.,M.A., P.hD (C), yang mempunyai nama lengkap Andi Muhammad Asari sebagai nama pemberian orang tua, dan memiliki nama pena atau panggilan akrab Anas adalah dosen di Universitas Negeri Malang yang saat ini sedang melanjutkan studi doctoral (S3) di jurusan Information Management

UiTM Malaysia. Lahir di desa Brongkal kabupaten Malang, semasa di Malang pernah mengenyam pendidikan di MI Azharul Ulum 02 Brongkal, kemudian lanjut di MTsN Malang 3 Sepanjang gondanglegi, dan lanjut di SMK Turen Malang. Kemudian melanjutkan belajar di perguruan tinggi di beberapa perguruan tinggi dikota Malang dan kemudian pindah ke kota pendidikan Daerah Istimewa Yogyakarta, dan sekarang domisili di Malang Jawa Timur. Penulis merupakan alumni dari Magister Kajian Budaya dan Media sekolah pasca sarjana Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, dan juga alumni dari jurusan Ilmu Perpustakaan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Mulai tahun 2015 sampai sekarang penulis aktif mengajar sebagai dosen tetap di Universitas Negeri Malang dan di beberapa lembaga pendidikan pondok pesantren di Malang Raya. Disamping kesibukan di

dunia akademis penulis juga memiliki kegiatan pengabdian di masyarakat dengan mengisi seminar, workshop, dll.

Riwayat Mengajar:

https://pddikti.kemdikbud.go.id/data_dosen/RjEyRkFENzYtMEYxOS00QjE3LThFMzQtNTY1RkYwOTA3MzM1

Riwayat Publikasi Artikel:

<https://sinta.kemdikbud.go.id/authors?q=andi+asari>

Riwayat Penerbitan Buku:

https://www.google.com/h?q=andi+asari&tbm=bks&ei=WEHEYPa1OdWh4t4PkI2jqAw&ved=0ahUKEwiWwf3w8eH4AhXVknGFHZDGCUMUQ4dUDCAg&oq=andi+asari&gs_lcp=Cg1nd3Mtd2l6LWJvb2tzEAXQAFgAYABoAHAAeACAAQClAQCSAQCYAQA&client=gws-wiz-books

Riwayat Penelitian dan Pengabdian:

<https://pakar.um.ac.id/Data/Peneliti/view/https://pakar.um.ac.id/Data/Peneliti/view/eyJpdiI6Ikt5bFNGRVQyOURKVWdkNHFJUz-VjR0E9PSIsInZhbHVlIjojUjhJNGtKUDA4OVixQ0ZkR3hRRUR2RG-ZWbU9HMLc2dGMvRHVSOG4zSW93QT0iLCJtYWMiOiI4ZGYx-NTlmYjYwZTZmOWNmYjk4YTRiMGY1OGJiNTZkNDIwNTc5ZThkY2YxMzk3OWU0MWRkMjk1MWRjZjc3YWRRkIn0=>

Google scholar:

<https://scholar.google.co.id/citations?hl=id&user=YVa5GeIAAAAJ>

Researchgate :

<https://www.researchgate.net/profile/Andi-Asari/research>

Youtube :

<https://youtube.com/channel/UCnNHvnNWspDB1pRQmBoI6ZQ>

<https://youtube.com/channel/UCJBO0b8pPXR86HuLrv7tn-Q>

Email : andi.asari.fs@um.ac.id

Scopus ID : 57213605546

Facebook : <https://www.facebook.com/andiasari.official/>

Instagram : andiasari.official



I Nyoman Wahyu Widiana, S.E., M.Si., pria kelahiran Sanur, 25 April 1994. Anak bungsu dari tiga bersaudara ini menamatkan S1 Ekonomi Pembangunan tahun 2015 dan S2 Ilmu Ekonomi tahun 2018 di Universitas Udayana, dengan predikat Cumlaude Lulusan Terbaik. Penulis kini tengah menyelesaikan S3 Program Doktor Ilmu

Ekonomi di Universitas Udayana. Penulis adalah dosen tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana dan Universitas Mahendradatta. Penulis menyukai kesenian dan kebudayaan sejak remaja ini mengantarkannya mengikuti pertukaran pelajar dan kebudayaan mewakili Indonesia pada ajang Asia Student Summit di Seoul, Korea Selatan pada tahun 2018. Saat ini penulis menjabat menjadi Kepala Prodi S1 Manajemen Universitas Mahendradatta dan Ketua BUMN CSR Provinsi Bali. Penulis aktif sebagai pembicara pada setiap kegiatan, termasuk Pembicara Nasional Literasi Digital Keminfo 2021. Penulis berkomitmen dapat berkontribusi dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi. Besar harapan penulis untuk dapat memajukan generasi emas penerus bangsa melalui tulisannya.

Email : wahyuwidiana94@gmail.com



Dr. Syamsiara Nur, S.Pd., M.Pd., Penulis lahir di Tana-tana tanggal 13 Oktober 1982. Penulis adalah dosen pada Program Studi Pendidikan Biologi, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Sulawesi Barat. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Pendidikan Biologi pada Tahun 2008 di Universitas Negeri Makassar.

Tahun 2011 penulis melanjutkan pendidikan tingkat S2 pada Program Pascasarjana Universitas Negeri Makassar dengan mengambil jurusan Pendidikan Biologi, dan selesai tahun 2013. Tahun 2017 Penulis berkesempatan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang S3 di Universitas Negeri Malang dengan mengambil Program studi Pendidikan Biologi dan selesai pada Tahun 2021. Sejak menjadi dosen penulis menekuni bidang Penelitian dan telah menerbitkan banyak karya. Diantaranya adalah artikel yang diterbitkan di jurnal internasional, artikel di jurnal nasional terakreditasi, maupun artikel di jurnal nasional tanpa akreditasi. Selain itu penulis juga telah menghasilkan karya berupa book chapter dengan judul “Konsep dasar Biologi” dan “Sistem Model dan desain Pembelajaran”.



Deti Lotaningrat, M.Pd. Penulis lahir di Kota Subang Jawa Barat pada tanggal 28 Oktober 1989. Penulis adalah Dosen pada Prodi Pendidikan Guru Sekolah Dasar Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Mandiri. Menyelesaikan studi S1 Prodi Pendidikan Biologi Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) Bandung

tahun 2012, dan studi Pasca Sarjana Universitas Pendidikan Indonesia (SPS UPI) Prodi Pendidikan Ilmu Pengetahuan Alam

tahun 2015. Penulis menekuni bidang pendidikan sejak lulus sarjana dan menekuni bidang pendidikan sekolah dasar di Universitas Mandiri sejak Tahun 2016 hingga saat ini.



Puji Muniarty, Lahir di Nunggi pada tanggal 26 Nopember 1985. Menyelesaikan pendidikan S-1 dan S-2 Manajemen Konsentrasi Manajemen Keuangan Bisnis di Universitas Mataram. Penulis mengajar di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Bima. Penulis pernah menjadi dosen tamu di PICOMS Internasional University

College Kuala Lumpur Malaysia. Sebagai akademisi penulis juga terlibat dalam Tim Penyusunan Studi Awal Masterpan Pengembangan Ekonomi Kegiatan Koordinasi Pencanaan Pembangunan Ekonomi Kabupaten Bima, Tim Survei Pemantauan Harga (SPH) Bank Indonesia, Tim Penyusunan Naskah Akademik Pemberian Insentif Dan Kemudahan Penanaman Modal Di Kota Bima, Tim Hygiene Factor PT. PLN ULP3 Bima, Tim Konsultasi Public PT. PLN ULP3 Bima, Anggota Dewan Pengupahan Kabupaten Bima, Tim Juri Kompetisi Wirausaha Muda Tingkat Kota Bima Dan Dosen Magang Perguruan Tinggi yang ditempatkan di IPB University.



Syamsu Rijal, S.E., M.Si., Ph.D ,Penulis lahir di Ujung Pandang, 26 Desember 1973. di Provinsi Sulawesi Selatan, Indonesia. Dia merupakan lulus sarjana Pada Program Studi Manajemen, Universitas Hasanuddin (UNHAS) di Makassar Provinsi Sulawesi Selatan,Indonesia Tahun 1999, kemudian melanjutkan studi

Magister pada Program Studi Ekonomi Sumber daya Program Pascasarjana, Universitas Hasanuddin Di Makassar Provinsi Sulawesi Selatan, Indonesia, dan lulus pada Tahun 2005. Pada Tahun 2017 beliau mendapatkan gelar Ph.D sebagai lulusan pada bidang Ilmu Ekonomi Publik , Central China Normal University (CCNU) di Wuhan Tiongkok. Sekarang ini Dia tergabung dalam dosen tetap pada Jurusan Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonorni dan Bisnis, Universitas Negeri Makassar (UNM) di Makassar Provinsi Sulawesi Selatan, Indonesia. Dia banyak menulis buku dan karya ilmiah yang berhubungan dengan Ilmu ekonomi khususnya Ekonomi Publik, Ekonomi Sumber Daya dan Manajemen Publik.

Email : syamsurijalasnur@unm.ac.id



Dr. Helmi Buyung Aulia Safrizal ST., SE., M.MT., CIRR., CHRA.,. Dosen tetap pada Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trunojoyo Madura. Pendidikan Sarjana diraih pada tahun 2004 di Jurusan Manajemen Universitas Airlangga Surabaya dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya

Manusia. Gelar Magister Manajemen Teknologi diraih pada tahun 2004 di Program Studi Magister Manajemen Teknologi

Institut Teknologi Sepuluh Nopember dengan konsentrasi Manajemen Teknologi Informasi. Gelar Doktor diraih pada tahun 2020 dari program studi Doktor Ilmu Manajemen Universitas Airlangga. Pada tahun 2020 penulis berhasil memperoleh gelar Certified International Research Reviewer dari Quantum HRM Internasional dan pada tahun 2022 penulis berhasil memperoleh gelar Certified Human Resource Analyst (CHRA) dari American Academy of Project Management.

Penulis memiliki ID sinta dengan nomor 6676394. Penulis menjadi dosen sejak tahun 2006 hingga saat ini dan aktif menulis serta menjadi narasumber beberapa pelatihan yang dilaksanakan di lingkungan internal dan juga dinas terkait. Penulis menekuni bidang manajemen sumber daya manusia dan teknologi informasi sejak 2002. Penulis saat ini juga mempunyai peran aktif sebagai pengelola jurnal baik sebagai chief editor dan reviewer di beberapa jurnal nasional.

Email penulis yang bisa dihubungi yakni helmi.safrizal@trunojoyo.ac.id



Dr. Abdurohim, SE, MM. Kelahiran Cirebon (Jawa Barat) 12 April 1964, berkecimpung sebagai praktisi Perbankan selama 31 tahun pada PT. Bank Papua, dengan jabatan terakhir Vice President pada Divisi Perencanaan Strategis (Renstra) Keahlian yang dimiliki adalah Audit Perbankan, Perencanaan Strategis, Pemasaran, Manajemen Human Capital, Penyusunan BPP & SOP dan Struktur Organisasi Perusahaan Perbankan.

- 1) Pendidikan Doktor (S3) Ilmu Manajemen dari Universitas Cendrawasih (2017).

- 2) Pendidikan Magister Manajemen (S2) Manajemen Keuangan, dari Universitas Hasanudin (2003), dan
- 3) Pendidikan Sarjana (S1) Manajemen Keuangan & Perbankan dari STIE YPKP Bandung (1989).

Saat ini sebagai tenaga pengajar/dosen Lektor pada Universitas Jendral Ahmad Yani, Cimahi, Jawa Barat. Dan telah Bersertifikat sebagai Dosen Profesional (Serdos) dari Kemendikti Risti.

Sudah menulis Book Chapter (BC) sebanyak 61 Buku Ber ISBN & HKI.

Manajemen Keuangan Dasar, Dasar-Dasar Pemasaran, Bank dan Fintech Ekstensi Bank kini dan esok, HRM 5.0 Digitalisasi Sumber Daya Manusia, Bunga Rampai Kebijakan Perpajakan di Indonesia di masa pandemi Covid-19, Implementasi pengelolaan keuangan daerah tata kelola menuju pemerintahan yang baik, Manajemen pemasaran Implementasi Strategi Pemasaran Di Era Society 5.0, Keuangan syariah Konsep, Prinsip Dan Implementas, Operation Management, Anggaran Operasionall, The Art Of Branding, E-Commerce Strategi Dan Inovasi Bisnis Berbasis Digital, Analisa Laporan Keuangan, Isu-Isu Kontemporer Akuntansi Manajemen Sebagai Alat Perencanaan, Pengendalian Dan Pengambilan Keputusan, Tantangan pendidikan Indonesia di masa depan, Teori dan praktek manajemen Bank Syariah Indonesia, Kesehatan lingkungan suatu pengantar, Etika bisnis suatu pengantar, Bank dan lembaga keuangan lainnya, Knowledge Management, Marketing tourism service, New Normal Era Jilid 2, Menakar ekonomi di era pandemi covid-19 & new normal, Human Resource Management (HRM) In Industry 5.0, Teori pemasaran pendekatan manajemen bisnis, Business and digital economy, Konsep dan implementasi manajemen strategi, Mengukur kinerja perusahaan melalui analisa laporan keuangan, Akuntansi keuangan tingkat menengah, Konsep

dan sistim akuntansi biaya, Study kelayakan rencana bisnis, Prilaku dalam organisasi, Tinjauan Hubungan Manajemen Risiko Dan Asuransi, Dasar Kepemimpinan Dan Pengambilan Keputusan, Sistem dan Strategi dalam Konteks Pengendalian Manajemen, Pengetahuan Dasar Pasar Modal dan Investasi, Manajemen Sumber Daya Manusia (Era Transformasi Digital), Manajemen sumber daya manusia eratransformasi digital, Akuntansi Manajemen, Pendidikan dan Promkes, Customer relationship management, Technopreneurship, Perencanaan Dan Pengembangan SDM, Kewirausahaan Digital, Pemasaran Era Kini, Bumdesku Masa Depan, Pengantar Bisnis Syariah, Manajemen Pendidikan, Ekonomi Kesehatan, Psikologi Positif.

Sudah menulis jurnal ilmiah Nasional maupun di Internasional:

- 1) Sinta 2 (Garuda)
- 2) Sinta 3 (Garuda)
- 3) Sinta 4 (Garuda)
- 4) Non-Sinta (Garuda)
- 5) Google Scholar
- 6) Crossref
- 7) OSF.IO
- 8) ResearchGate

Telah mengikuti pendidikan/Lulus:

- 9) Sekolah Pimpinan Bank (Sespibank),
- 10) Sekolah Pemimpin Cabang,
- 11) Manajemen Risiko level 4,
- 12) Keuangan Berkelanjutan (SDGs).
- 13) Sertifikat Dosen Profesional (SerDos)

Anggota : Project Managemen Office Indonesia (PMOPI)

Email : Abdurrohim@mn.Unjani.ac.id



Dr. Arifin, S.Pd., M.Pd. Lahir di Makassar, pada tanggal 20 Juni 1978. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Borneo Tarakan. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Bahasa Inggris di Universitas Muhammadiyah Malang (UMM) lulus

2003, Jawa Timur dan melanjutkan S2 pada Jurusan Bahasa Inggris di Universitas Negeri Malang (UM) lulus 2010, Jawa Timur, menyelesaikan S3 pada Jurusan Pendidikan Bahasa Inggris di Universitas Negeri Makassar (UNM) lulus 2015. Penulis menekuni bidang Ilmu Pendidikan dan sudah menyelesaikan beberapa karya dan publikasi ilmiah di beberapa jurnal Nasional dan Internasional. Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=QpMGW6cAAAAJ&hl=id>



Andhika Cahyono Putra, S. T., M. T., Penulis lahir di Surabaya pada 5 Juni 1985. Penulis menyelesaikan pendidikan Sarjana di Institut Teknologi 10 November Surabaya jurusan Desain Produk Industri, dan pendidikan Magister di ITATS Surabaya jurusan Teknik Industri. Penulis bekerja di Universitas Islam Majapahit

tahun 2016 sampai dengan Januari 2023. Mata kuliah yang diampu adalah Perancangan dan Pengembangan Produk, Perencanaan Tata Letak Fasilitas Produksi dan Penelitian Operasional. Tahun 2018 Penulis mendapatkan 3 buah hibah DIKTI, terdiri dari 1 hibah penelitian dan 2 hibah pengabdian. Hibah penelitian yang di peroleh adalah Penelitian Dosen

Pemula(PDP) sebagai ketua. Dengan hibah pengabdian masyarakat yang diperoleh adalah Pengabdian Kepada Masyarakat(PKM) sebagai ketua dan Kuliah Kerja Nyata – Pembelajaran Pemberdayaan Masyarakat(KKN-PPM)sebagai anggota. Penulis juga mempunyai 5 buah Hak Kekayaan Intelektual(HKI) dari perancangan produk.

Tahun 2023 penulis pindah bekerja di Universitas Muhammadiyah Surabaya.



Ilham Ahmad, S.T., M.T. Lahir di Rappang tanggal 07 Nopember 1975. Penulis adalah dosen pada Program Studi Agroindustri Politeknik Pertanian Negeri Pangkajene Kepulauan. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Teknik Mesin dan melanjutkan S2 pada Teknik dan Manajemen Industri. Penulis menekuni

bidang Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat yang terkait dengan keteknikan, teknologi proses dan sistem-sistem pertanian serta manajemen agroindustri.



Moh. Muslimin, ST., MT. Lahir di Mojokerto pada tanggal 28 Januari 1985. Menyelesaikan pendidikan Sarjana di Universitas Islam Majapahit Mojokerto Jurusan Teknik Industri, dan pendidikan terakhir Magister di Pascasarjana ITATS Surabaya. Tercatat sebagai dosen tetap di Prodi Teknik Industri di Universitas Islam

Majapahit sejak 2015. Beberapa mata kuliah yang diampu adalah Proses Manufaktur, Sistem Produksi, Optimasi Sistem, Marketing

dan Konsep Teknologi. Peneliti dalam bidang sistem produksi, konsep teknologi, penjaminan mutu, sistem kualitas dan teori marketing. Selain itu juga merupakan seorang praktisi pemasaran. Pernah menjabat sebagai Manager pada Pusat Bahasa dan Komputer, Kaprodi T. Industri. Saat ini tercatat sebagai Manager Sarana dan Prasarana.



Manajemen **INOVASI**

Buku ini di susun secara lengkap dengan tujuan untuk memudahkan para pembaca memahami isi buku ini. Kami menyadari bahwa buku yang ada ditangan pembaca ini masih banyak kekurangan. Maka dari itu kami sangat mengharapkan saran untuk perbaikan buku ini dimasa yang akan datang.

Buku ini mencakup beberapa topik yakni KONSEP DASAR INOVASI, KONSEP MANAJEMEN INOVASI, KREATIVITAS, MANAJEMEN IDE, MANAJEMEN PORTOFOLIO, MANAJEMEN DAN STRATEGI INOVASI, PERILAKU INOVASI, PROSES INOVASI, PENERAPAN INOVASI DALAM DUNIA PEMBELAJARAN, PRODUK INOVASI, PENGEMBANGAN MANAJEMEN INOVASI, EVALUASI MANAJEMEN INOVASI.

Di Cetak dan di Distribusikan Oleh :



Distributor buku, Penerbit & Percetakan

THE BEST SOLUTION

☎ 0851-0052-3476 ☎ 0857-2902-2165

✉ istanaagency09@gmail.com | percetakanistana09@gmail.com

🌐 www.istanaagency.com



istanaagency.com

